بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

التربية البدنية

رسالة ماجستير

بعنـــــــــــــــــــــــــــــوان :

الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء

وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية.

The Effect Of Leadership Style On Job Satisfaction Of Teachers

Of Physical Education In Zarqa Governorate .

مقدمة من الطالب :

أكرم " محمد صبحي " أمين الزيات

2005382009

إشراف الأستاذ الدكتور :

أ.د إبراهيم وزرمس

2009/2008

"الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية"

إعداد الطالب

أكرم "محمد صبحي" أمين الزيات

بكالوريوس إدارة وتدريب رياضي - الجامعة الهاشمية، ٢٠٠٣م

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية

جامعة اليرموك - إربد - الأردن

وافق عليها

أ.د. إبراهيم عيسى وزرمس..رئيساً ومشرفا

أستاذ التنظيم والإدارة في التربية الرياضية - قسم التربية البدنية - جامعة اليرموك

د. نبيل محمد شمروخ..عضوا

أستاذ علم الاجتماع الرياضي المشارك - قسم التربية البدنية - جامعة اليرموك

د. مازن رزق حتاملة..عضوا

أستاذ علم النفس الرياضي التطبيقي المشارك - قسم العلوم الرياضية- جامعة اليرموك

د. نارت عارف شوقة..عضوا

أستاذ اللياقة البدنية والإعداد البدني المشارك - قسم التربية البدنية- جامعة اليرموك

تاريخ مناقشة الرسالة

٢٠٠٩/٧/٢١

بسم الله الرحمن الرحيم

اقرأ باسم ربك الذي خلق ● خلق الإنسان من
علق ● اقرأ وربك الأكرم ● الذي علم
بالقلم ● علم الإنسان ما لم يعلم ●

صدق الله العظيم

سورة العلق

الإهداء

إلى العمق الذي أستمد منه معاني الحياة ...... والدي.

إلى القلب المحمل حنانا ...... أمي.

إلى القلب المحمل وفاء وحبا ..... زوجتي.

إلى ملذات الأيام ...... ولدي - سيف الدين.

إلى ربان الوفاء ...... الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس.

إلى القلوب المحملة بالدفء ...... إخواني وأخواتي.

إلى كل الأصدقاء الطيبين الذين تركوا بصماتهم في صفحات العمر ...... إعتزازا وتقديرا.

أكرم

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمد الشاكرين القائل: "لئن شكرتم لأزيدنكم" حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي منحني القوة والصبر وأعطاني الطموح والمثابرة، وبث فيّ روح العمل والإخلاص، والصلاة والسلام على معلم الناس الخير وداعيهم إلى طلب العلم القائل: "من سلك طريقا يلتمس به علما سهل الله له طريقا إلى الجنة"، وقوله: "إن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع". صلاة وسلاما على آله وصحبه وأهل بيته والتابعين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

أما بعد:

فإنه لمن دواعي سروري وعظيم فخري واعتزازي بعد أن أنهيت بفضل الله رسالتي هذه أن أتوجه بقلب مفعم بالإيمان وبالشكر العظيم إلى رب العزة والجلال الذي أعانني ووفقني في كتابه هذه الرسالة والذي احتاج مني إلى جهد كبير وعناء ثقيل وزمن طويل إلى أن سطعت إلى الوجود لتكون نبراساً منيرا ومنبعا صافيا ينهل منها طالبوا العلم في المستقبل.

ثم الشكر كل الشكر إلى والدي وإخوتي وأفراد أسرتي الذين وقفوا خلفي وأمدوني بالثقة والدعم والتشجيع وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لإكمال هذه الرسالة.

ولا أنسى وكيف أنسى من وقف بجانبي موجها ومرشدا وناقدا ومعلما ومشرفا على الرسالة ولم تفتر عزيمته وبقي ملازما لي وخصني بكثير من وقته وجهده الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس فله مني كل الحب والتقدير والوفاء وأهديه باقات ورد كدليل متواضع على الشكر والعرفان على ما قدمه لي داعيا الله له بأن يمتعه بالصحة والعافية ويصلح له ذريته ويجعله عونا لكل محتاج للمساعدة.

والشكر موصول لكل الأساتذة، الدكتور: نبيل شمروخ، والدكتور: مازن حتاملة، والدكتور: نارت شوقة، الذين قاموا مشكورين بمناقشة رسالتي بالرغم من ضيق الوقت لديهم ووجهوني لما فيه الخير والصواب وزودوني بما لديهم من خبرات وقدرات جليلة وأفادوني بما عندهم من علم ومعرفة وساهموا بآرائهم، فالشكر لهم من كل قلبي عرفانا مني بجميلهم وحسن صنيعهم، وقد جاء في الأثر (من لا يشكر الناس لا يشكره الله).

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة اليرموك ولكل العاملين فيها من عمداء ورؤساء ودكاترة وإداريين، وأخص بالذكر كلية التربية الرياضية التي احتضنتني منذ دراستي فيها ولكل من ساهم وساعد ووجه وقدم لي خدمة أو معلومة أو نصيحة لتطوير رسالتي.

فللجميع الشكر والتقدير والحب والوفاء مني لحسن تعاونهم.

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

ملخص الرسالة

الزيات، أكرم "محمد صبحي" أمين، الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، رسالة الماجستير بجامعة اليرموك2009/2008 (المشرف :الأستاذ الدكتور إبراهيم وزرمس).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية ، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين ، والتعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الرضا الوظيفي لمعلمي الرياضة من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية ، والتعرف على رؤية أثر الأنماط القيادية لمدراء المدارس وعلى مجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية وعلى المقياس ككل تبعا لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومستوى الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء والبالغ عددهم(97)، تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية. إستخدم الباحث استبانتين، غستبانة الأنماط القيادية والمكونة من(56) فقرة موزعة على ثلاث مجالات، واستبانة الرضا الوظيفي والمكونة من(56) فقرةموزعة على خمس مجالات.

وبعد جمع البيانات تم تحليلها بإستخدام الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية وإستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين الأحادي والثنائي والرباعي ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية :

أن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية هو النمط الديمقراطي،وأن الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية ظهر على المقياس ككل بمستوى جيد، وأنه توجد فروق بين الذكور والإناث على النمط الديكتاتوري ولصالح الذكور، ولا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على النمط الديمقراطي والتساهلي وعلى مجالات الرضا الوظيفي ، وأن هناك أثر على مجال علاقة المعلم بتلاميذه وللمؤهل العملي على مجال الراتب والمكافئات، وأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر مساهمة في مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين .

وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث باستخدام النمط الديمقراطي لأنه الأكثر قبولا للقياده والأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي ، كما يوصي بإلحاق المدراء بدورات تدريبية في مجال الإدارة المدرسية ووضع أسس ومعايير جديده لإختيار المدراء لمواكبة المستجدات التربوية في مجال الإدارة .

1-1 المقدمة وأهمية الدراسة.

2-1 أهمية الدراسة.

3-1 مشكلة الدراسة.

4-1 أهداف الدراسة.

5-1 تساؤلات الدراسة.

6-1 مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول

1-1 المقدمة وأهمية الدراسة :

تعتبر المدرسة من أهم مؤسسات المجتمع نظرا للدور العظيم الذي تؤديه لخدمة النشئ وتدريبه والإرتقاء بمستواه العلمي والأخلاقي والثقافي وتأهيله لإمتلاك المعرفة اللازمة لتطوير المجتمع والعمل على تقدمه وتطوره بما يخدم أهداف الأمم والشعوب على مر العصور .

وقد أصبحت المدرسة وأصبح التعليم من أهم وسائل الشعوب والأمم النامية في إبراز شخصيتها وتحقيق تطلعاتها في التقدم وفي الحرية والديمقراطية والعدالة الإجتماعية.

وقدرة المدرسة على القيام بالدور الموكل إليها في ميدان التربية والتعليم هو رهن بإدارتها ومدى توفر العناصر القيادية فيها وقدرتها على تسيير النظام التعليمي الذي تسير عليه وتحقيق تناسق مبادئه وأساليبه وأهدافه وواقع تطبيقه مع إمكانيات وحاجات وتطلعات المجتمع الذي يعنى بالمدرسة وما يحيط به من ظروف .

ويعد مدير المدرسة الشخص المؤثر في فعالية النظام المدرسي حيث يقوم بعدة أدوار ومسؤوليات داخل نطاق المدرسة وفي المجتمع المحيط بها كما أن مدير المدرسة يحتل مكانا بارزا ومرموقا بين مرؤوسيه ، فعليه تقع مسؤولية تنظيم ونقل وترجمة الآراء والأفكار من خارج وداخل المدرسة، ولعل من أهم الأدوار التي يقوم بها مدير المدرسة أنه قائد تربوي مقيم يعمل مع المعلمين على تشخيص المشكلات التي تواجه المدرسة ووضع الحلول لها ، وينبغي عليه أن يطلق قدرات الأفراد العاملين معه على ابتكار وتشجيع الإبداع وتطوير البرامج واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير العمل التربوي بصفة عامة .

إن الدور القيادي لمدير المدرسة في تسيير العملية التعليمية في مدرسته وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل فعال نال إهتمام التربويون، حيث أشار جلاسمان(Glasman .1984) : إن فحوى ما نطلق عليه القيادة المدرسية يتركز في شخصية مدير المدرسة فهو مسؤول عن تنظيم وتحفيز جميع العاملين في مدرسته وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والإجتماعية الممكنة لهم، وهو المسؤول كذلك عن إحداث التغيير والتطوير في مدرسته على مستوى الأهداف والإجراءات وأساليب العمل والتنظيم وخطوط الإتصال والعلاقات ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية .

أشار (حنفي ، 1995) إلى أن إهتمام الفلاسفة في دراسة الأنماط القيادية بدأ منذ أقدم العصور ولم ينقطع الإهتمام بها حتى عصرنا الحديث حيث بدأ الإهتمام بدراسة النمط القيادي منذ الثلاثينيات بظهور أنماط القيادة الثلاثة المشهورة وهي التسلطي والديمقراطي والترسلي . ففي الحياة العملية نادرا ما نجد الديمقراطيين أو الأوتوقراطيين بشكل كامل، فعملية القيادة عملية فنية ومعقدة نظرا لتشابك العوامل المؤثرة فيها ، فالقائد الفعال ، هو الذي يستطيع التأثير في مرؤوسيه بشكل يزيد من إنتاجهم ويرفع من ثقتهم بأنفسهم فالقيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه في كل المجالات الإدارية من تخطيط وتحفيز وتنظيم ورقابة ، وخاصة الأمور الإشرافية ، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته في التأثير في سلوكهم .

كما ويشير (Dobel , 1998) ، أن للقيادة دور أساسي في توجيه الأفراد والمنظمات نحو تحقيق الأهداف التي يسعون لبلوغها ، كما أن الأفراد أو المنظمات يعتمد كل منهما على القيادة في تحقيق المهام.

إن التعرف على أنماط السلوك القيادي أظهرت وجهات نظر متعددة حول مفهوم القيادة ، فعرف تيري (Terry , 1972) " القيادة بأنها عملية يمكن للقائد من خلالها التأثير في الآخرين للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف " .

كما وعرفها القريوتي (1993) على أنها " قدرة تأثير شخص على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ، دونما إلزام قانوني وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة ، والتعبير عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده " .

نستنتج مما سبق أن القيادة عملية تأثير مشترك تتطلب الإعداد المسبق والتخطيط والتدريب، وتستلزم بلوغ الأهداف المحددة، والإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. فمسؤولية القائد تكمن في ضبط القيادة، وتوفير الجو المناسب والملائم للعمل، وتنظيم وتوفير الحوافز اللازمة لتحقيق رضا العاملين.

ويعتبر السلمي(1970) ، أن مدير المدرسة من أهم مدخلات العملية التربوية مما يستوجب حسن إختيار المديرين وتحديد أدوارهم بشكل دقيق ليتمكنوا من حل مايواجههم من مشكلات يومية بصورة فاعلة.

ذكر كل من كارمن وجيري (1973 Carmen & Garry) أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة بسبب الطبيعة المعقدة التي تمتاز بها العملية التربوية وتأثيرها بالعديد من المتغيرات الهامة كإتجاهات المعلمين، المنهاج، طرق الإتصال، علاقة المدير بالمعلمين، وبالطلاب، تتطلب العناية والدقة في إختيار القادة التربويين ومتابعة أعمالهم.

أما صليبا (1972) ، فقد أظهر وجوب توفر العديد من المهارات لدى مدير المدرسة لكي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كـالنظرة الشمولية للعملية التربوية من عاملين وطلبة، وعملية صنع القرار، والولاء للمؤسسة التربوية، والموازنة بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل، وتنمية التفكير الإبداعي لدى المعلمين، وتنمية الروح الجماعية، والحس بالمسؤولية والرقابة الذاتية لديهم.

فالمدير الذي وصل في عمله إلى الجانب الإبداعي هو الذي يهتم بمختلف جوانب العمل الإداري، كـالإهتمام الكبير بحاجات المعلمين وأهدافهم وبأفكارهم الإبداعية واقتراحاتهم الخاصة بتطوير العمل، إيمانا منه بأنها تكمل بعضها بعضــا.(الطوباسي1980).

كما وأكدت التوصيات التي انبثقت عن مؤتمر التطوير التربوي المنعقد في عمان عام1987م على مبدأ مفهوم الدور القيادي الشامل المتكامل، وإعداد القادة التربويين، ومحاسبتهم ومساءلتهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات لتتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقهم، وإتاحة الفرصة أمامهم للنمو المهني عن طريق إلحاقهم ببرامج تدريبية، وتعزيز دورهم الإشرافي.

واشترط في مدير المدرسة الأساسية أن يكون مؤهلا للتعليم في المرحلة التي يعمل فيها، بالإضافة إلى الحصول على مؤهل في الإدارة المدرسية ، وذا خبرة في التعليم لاتقل عن خمس سنوات،كما أكدت على ضرورة إهتمام المدير بالحاجات الإنسانية، والعلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة التربوية، ومساعدة المعلمين على النمو المهني ، واشراكهم في عملية صنع القرارات التربوية، والإهمام بمستوى الطلبة، ورعايتهم واحترامهم، وضرورة إتباع إدارة المدرسة للنهج الديمقراطي في عملها(جرادات ورفاقه،1989).

أما بالنسبة للرضا الوظيفي فهو يعد من أكثر المواضيع أهمية لمديري المدارس وذلك بسبب إرتباطه المباشر بممارساتهم داخل المؤسسة وخارجها .

فالموظفون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يؤدون عملهم بشكل أفضل ، فرضا المعلم عن وظيفته ضروري لتحقيق توافقه النفسي والإجتماعي وذلك لأن الرضا الوظيفي يرتبط بالنجاح في العمل ، والنجاح في العمل هو المعيار الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده بجانب كونه مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته ، وهذا بدوره ينعكس على سلوكه الخارجي في المجتمع .

ونظرا لأن رضا المعلم عن عمله وعن الظروف المحيطه به يجعله أكثر عطاء وحماسا في مهنته ، فإن المدرسة لا تستطيع أن تؤدي رسالتها على الوجه الأكمل إلا إذا كان المعلمون راضيين عن عملهم ومقتنعيين به .

إن تقدم أي مهنة مرهون بإقناع العناصر البشرية بعملها ورضاعها عنه ، ولتحقيق أكبر درجة رضا وظيفي من خلال توفير بيئة ملائمة أملا في إشباع حاجاتهم ، وهذا بدوره يدفعهم إلى العطاء والإنجاز والإبداع .

اما با فقد تباينت الآراء حوله حيث أشار نشوان (1982) " بأن الرضا عن العمل وعدمه شعوران داخليان يتملكان الفرد ويتحكمان في سلوكه " .

كما عرفه عبد الخالق (1982) بأنه "مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في هذا الرضا الكلي الذي يستمده الموظف من وظيفته ، وجماعة العمل ورؤسائه والبيئة التي يعمل فيها " .

أما كالهن (Calhoun , 1982) فعرفه " بدرجة تحقيق الشخص للإحتياجات المهمة كالصحة والأمن والغذاء والمحبة والتقدير أثناء الوظيفة " .

ويشاركه بدر (1983) الراي في " أن الرضا الوظيفي عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفة " .

ويرى العديلي (1983) " أن الرضا الوظيفي للمعلم هو مدى شعور وإحترام المحيطين به في حقل العملية التعليمية ، والذي يشمل الزملاء والرؤساء ، والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة ".

ويرى هوي ومسكل (Hoy & Miskel , 1991) في " أن الرضا الوظيفي في التربية هو التوجه الحاضر والماضي لحالة الحب وعدمه كنتائج لتقييم المربي لدوره في العمل " .

نجد مما سبق أنه على الرغم من تعدد وجهات النظر حول مفهوم الرضا الوظيفي إلا أنها بمجملها تدور حول إطار عام ويؤكد أن الرضا الوظيفي " شعور الفرد بإنسجامه ، وتوافقه مع عمله والظروف المحيطة ذات العلاقة بهذا العمل والتي تسهم في جعل الفرد مقبل عليه بنشاط وحماس".

وتتابع الإهتمام بظاهرة الرضا الوظيفي فقد بينت دراسة (شكري،1991) العوامل المؤدية إلى تحقيق الرضا لدى المعلمين عن عملهم وهي : ظروف العمل ، تأثير المجتمع ، وأثر الأسرة ورغبة الفرد في العمل مع الأطفال والشباب والإلتزام الخلقي ، طبيعة المناهج الدراسية ، التعاون مع المعلمين ، الإتجاهات ، أما العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا فتمثلت في ضغط العمل، الجدول الدراسي ، والمنهج ، وأساليب الاتصال مع الزملاء.

وذكر عبد الخالق (1982) عوامل متعددة تؤدي إلى رضا العامل عن عمله منها : العوامل الذاتية التي تتعلق بالعاملين وبقدراتهم ومهاراتهم ، ومستوى الدافعية ، وقوة تأثير الدوافع ، والعوامل المتعلقة بالنظم المتمثلة بالعلاقات

الوظيفية ، وأساليب العمل ، العلاقة بالرؤساء ، الزملاء ، وظروف العمل وشروطه،والعوامل التنظيمية مثل: الإنتماء الإجتماعي، والقدرة على التكيف.

أما (ميولنزMuillins1986) فذكر العوامل التالية والتي من شأنها التأثير على مستوى الرضا الوظيفي : العوامل الفردية مثل: الشخصية والذكاء، القدرات، التعليم. والعوامل الإجتماعية مثل: الإتجاهات ، والقيم، والمعتقدات. والعوامل التنظيمية مثل: حجم وطبيعة المؤسسة ، العلاقات الشخصية، طبيعة العمل، التكنولوجيا ، سياسات المؤسسة، نمط القيادة ، ظروف العمل. والعوامل البيئية مثل: الإقتصاد، المجتمع، التقنيات، التأثير الحكومي. كما يرى عاشور (1983) في العوامل التالية: مؤشرات للرضا عن العمل، الرضا عن الأجر ، وعن محتوى العمل، وفرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل ، والرضا عن ظروف العمل.

نستنتج مما سبق أن مفهوم الأنماط القيادية ، والرضا الوظيفي لهما الأهمية الكبرى في العمل التربوي بالإضافة إلى إعتبارهما مرتكزا أساسيا للتطوير التربوي، كما وأكد مؤتمر التطوير التربوي على ضرورة إلتزام مدير المدرسة بهذا المفهوم، وبالنهج الديمقراطي في العمل ؛ والإهتمام بكافة جوانب العملية التربوية، وبمبدأ الإدارة الشاملة، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية، وتلبية حاجات ورغبات المعلمي والتي من شأنها جلب الرضا عن العمل وتهيئة كافة الظروف للطلبة من أجل الوصول بهم إلى النمو المتوازن .

إن من الأفراد الذين يعملون في المؤسسات التعليمية (التربوية) معلم التربية الرياضية ، حيث يعتبر أحد أهم ركائز الأفراد العاملين في المدرسة لما يقوم به من أعمال وواجبات مهمة داخل وخارج المدرسة بالرغم أن نشاط معلم التربية الرياضية غير مرني في نظر زملائه المعلمين، إلا أنه يقوم بأدوار ومهام كثيرة غير تدريس حصص الرياضة، ومن أهم تللك الأدوار التي يقوم بها معلم التربية الرياضية :

1- الإشراف على النظام في المدرسة.

2- الإشتراك في مجلس الآباء.

3- المشاركة في توجيه وإرشاد الطلاب نحو ممارسة الرياضات المناسبة لهم.

4- كما يقوم بأغلب الأحيان بقيادة الكشافة المدرسية.

5- كما له الدور الكبير في تنمية صفة القيادة وتعزيز الثقة بالنفس لدى الطلاب.

6- تدريب الفرق الرياضية.

7 - الإشراف على الرحلات المدرسية .

8 - خدمة البيئة المحيطة بالمدرسة .

9 - إستخدام برامج القياس والتطوير .

10 - المشاركة في وضع ميزانية التربية الرياضية بالمدرسة .

11 – الإشراف على تنظيم وإدارة المعسكرات الرياضية .

(زغلول ، السايح 2004م).

2-1 أهمية الدراسة :-

إن أهمية إختيار الأنماط القيادية الملائمة للإسهام وبقدر كبير في إضفاء بعض سمات الرضا الوظيفي سيشكل حافزا لدى المدراء والمدرسين والمدربين في التعرف على أهم ملامح القيادة الرياضية الناجحة ومحاولة تطبيقها كل في مجال عمله أملا في الإسهام في تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أنها ستسهم في رفد الجانب المعرفي من حيث معرفة النمط القيادي المناسب للقادة للعمل به ليعود تأثير ممارسة هذا النمط على جانب الإبداع لدى العاملين لديهم، وبالتالي سينعكس إيجابا على سير العمل. كما أنها تسهم في رفد الجانب العملي حيث يقوم القياديين بتطبيق النمط القيادي المناسب على موظفيهم بحيث يسعون من ذلك إنجاز أهداف المؤسسة عن طريق كون العاملين راضين عن عملهم.

3-1 مشكلة الدراسة

إن الأسلوب القيادي الممارس له الأثر الكبير على إنتاج المعلمين، حيث من المعروف أن الأنماط القيادية التي تهمل الإحتياجات الشخصية لهؤلاء المعلمين قد تكون ضمن الأساسيات التي تقلل من فاعلية هؤلاء المدرسين في تقديم أعمال عالية المستوى تتجاوز التدريس الروتيني. كما لاحظ خلال استعراضه للأدبيات المرتبطة بالدراسة تأكيدا على هذا الاتجاه الذي تبين من خلاله أن البيئة الداخلية للتنظيم(المدرسة) تلعب دورا هاما في تحفيز الأشخاص أو الجماعات المنتمية لها في العمل بأعلى كفاءة وجهد في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة والموضوعة.

ونظرا لانخراط الباحث في مجال التعليم وعمله في عدة مدارس فقد لاحظ الباحث تعاون إدارات بعض المدارس مع المعلمين من حيث توفير الإمكانات اللازمة لهم لعمل مايلزم لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم سواء داخل المدرسة أو خارجها، وإعطائهم الحرية لعمل مايلزم لتحقيق الإنجازات الرياضية التي تسهم في تحفيز المعلمين للعمل الدؤوب وبالتالي ينعكس على رضاهم عن وظائفهم. كما لاحظ الباحث في إدارات المدارس الأخرى التي عمل بها أن إدارات تلك المدارس لاتتعاون مع معلمي الرياضة من ناحية توفير الإمكانات اللازمة التي تحقق أهدافهم وطموحاتهم بل لا يطلب منهم إلا إدارة الحصص الرياضية، وهذا انعكس بشكل كبير على رضاهم عن وظائفهم وعدم تعاونهم مع تلك الإدارات .

ومن هنا نبعت مشكلة الدراسة ، حيث سيقوم الباحث بتقصي النمط القيادي السائد للإدارة وعلاقته بمدى رضا معلمي التربية الرياضية عن وظائفهم .

4-1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى :

1- التعرف على النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.
2- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية.
3- التعرف على أثر كل من (الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،مستوى المدرسة) في رؤية الأنماط القيادية السائدة لمدراء المدارس الحكومية.
4- التعرف على أثركل من(الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،مستوى المدرسة) على مجالات الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية وعلى المقياس ككل.
5- التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية ،من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية.

5-1 تساؤلات الدراسة:

سعت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية؟
2- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية ؟
3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في درجة تصورات معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية للأنماط القيادية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير(الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،مستوى المدرسة)؟
4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجالات الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير(الجنس،الخبرة،المؤهل العلمي،مستوى المدرسة)؟
5- هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية؟

6-1 مصطلحات الدراسة:

الأنماط القيادية: " هو ذلك السلوك الذي يمارسه القائد في أداء عمله من خلال أنواعه المختلفة ".

(حنفي،1995)

الرضا الوظيفي: " هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته". (بدر،1983)

الـقـيـادة: " قدرة تأثير شخص على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دونما إلزام قانوني، وذلك لإعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهداف الجماعة، والتعبير عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده ".

(القريوتي،1993)

الفصل الثاني

2- 1 الأدب النظري والدراسات السابقة.

2-2 الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي.

3-2 الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي.

4-2 الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

نظراً لاهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة، وتعدد المهمات التي ارتبطت به كقائد تربوي ميداني، ونظراً لأن المدرسة هي النواة الأساسية في المجتمع وقاعدة أساسية في التغيير والتطوير التربوي فقد قام الباحث بإجراء هذه الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي التبية الرياضية. من خلال معرفة فعالة المدير القائد ومدى نجاحه في تحقيق أهداف المدرسة المرسومة وسيتم استعراض الأدب النظري المتعلق بالسلوك القيادي والرضى الوظيفي ثم الدراسات الابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الأدب النظري المتعلق بالسلوك القيادي:

لقد حظيت القيادة باهتمام المجتمعات البشرية منذ أقدم العصور إدراكا لأهميتها في تحقيق أمال وتطلعات الجماعة، حتى وصل الأمر ببعضها إلى النظر إليها نظرة تقديس وتأليه، كما ظهرت نظريات متعددة لإيجاد تفسير لسلوك القيادة كان من أقدمها نظرية الرجل العظيم والتي ترجع جذورها إلى الفكر اليوناني والروماني، وقد اهتمت هذه النظرية بالخلفية الوراثية للرجال العظام والصفات الواجب توافرها في القائد، وقد ساد في ظل هذا التوجيه نمط القيادة الأتوقراطية، أما نظرية السمات (Trait Theory) فقد جاءت بمفاهيم قريبة من النظرية السابقة، ولكنها بنت اسسها على تتبع، ووصف خصائص القائد الناجح الشخصية، والاجتماعية والذهنية من أجل الاسترشاد بها عند اختيار القائد الناجح الشخصية، والاجتاعية والذهنية من أجل الاسترشاد بها عند اختيار القائد، ومما يؤخذ على هاتين النظريتين عدم مقدرتهما على إيجاد تفسيرات منطقية للسلوك القيادي، وكرد فعل لمنهج الإدارة العملية، وتركيزها على الانتاج، وعدم اهتمامها بالعاملين، وحاجاتهم ومشاعرهم ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، فقد فتحت التجارب التي قام بها التون مايو وزملؤه في الفترة الواقعة بين عام 1927- 1932 الباب أمام العلماء لإجراء المزيد ن التجارب الخاصة بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، وأهميتها وأثرها على الإنتاج ومن ثم تركز الاهتمام على حاجات العاملين ومطالبهم بدلاً من التركيز على العمال ومتطلباته (الطويل، 1986).

وقد ظهر في مطلع الخمسينات من هذا القرن المنحنى السلوكي (Behavioral Aproach) حيث أجريت العديد من الدراسات التي حاولت إيجاد تفسير السلوك القيادي من خلال الاهتمام ببعدي أتفق على أنهما يحددان سلوك القائد، هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ونتج عن هذه الدراسات العديد من الأنماط حسب التركيز والاهتمام الذي يوليه القائد لأي من هذين البعدين، منها دراسة بليك وموتون (Blak & Mouton, 1964) والتي نتج عنها تطوير نموذج

عرف باسم الشبكة الإدارية، حيث تركز الاهتمام على بعدين يحددان سلوك القائد هما الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالعاملين، ونتج عن ذلك خمسة أنماط للسلوك القيادي وهي:

نمط (9، 9) وهو ما يسمى بإدارة الفريق، حيث يبدي القائد اهتماماً كبيراً بكل من الانتاج والعاملين موفقاً بين مطالب المؤسسة وحاجات العاملين، ونمط (1، 1) ويبدي القائد من خلاله اهتمامٌ قليلاص بكل الإنتاج والعاملين، والنمط (5،5) الإدارة البندولية، فيظهر القائد من خلاله اهتماماً متوسطاص بكل من الانتاج، والعالمين أما النمط (9، 1) الإدرارة الوظيفية فيهتم القائد من خلاله بشكل كبير بالعمل مع اهتمام قليل بالعالمي، ويسمى النمط الأخير (1، 9) إدارة النادي: ويبيد القائد من خلاله الكفاءة لذا تقل فاعلية المرؤوسين في ظله، ورأى بليك وموتون أنه نظراً لعدم وجود نمط قيادي مفضل في جميع المواقف فعلى القائد استخدام النمط الذي يتناسب مع الموقف.

النماذج الاحتمالية التي حاولت تفسير السلوك القيادي فهي نموذج (متصل ديمقراطي – أوتقراطي) الذي قدمه تانيبوم وشميدث (Tanneboum & shamidt, 1958) حيث أفرز نمطين اساسيين لسلوك القائد يركز أحدهما على حرية المرؤوسين: بينما يركز الأخر على تمركز السلطة بيد القائد، ويقع بين هذين النمطين أنماط عدة هي: نمط القائد المستبد، المساوم، المحاور، المحلل، الموجه، المتساهل.

أما فيدلر (Fiedler, 1967) رائد هذا الاتجاه فيرى أن القائد في المجموعة يتولى مهمة التوجيه والتنسيق لنشاطاتها، وقدم نموذجه للسلوك القيادي المبني على ثلاثة متغيرات ذات تأثير على سلوك القائد، حيث أدخل متغيرات الموقف، بأبعادها الرئيسة التالية: العلاقة بين القائد والمؤوسين، ودرجة وضوح مهمة العمل، والسلطة الرسمية الممنوحة للمنصبب، ويرى أن فاعلية القائد تتفاوت بتفاوت التوافق بين شخصية القائد وخصائص الموقف، ويقوم تقييمه الأساسي للموقف على بعد رئيس هو الدرجة التي يستطيع القائد فيها التأثير على أعضاء الجماعة فطبقاً لتحليل فيدلر، تكون المواقف أكثر ملاءمة لعمل القائد إذا كانت الأبعاد الثلاثة مرتفعة، أي إذا كانت العلاقات مع المرؤوسين جيدة، والمهمة محددة وواضحة وكانت قوة السلطة الممنوحة للمنصب كبيرة وقد أفرز نموذج فيدلر ثمانية أنماط للسلوك القيادي تتدرج فيها المواقف بين اليسر والصعوبة.

وقد حدد ردن (Ridden, 1970) الأنماط القيادية التالية: منفصل (Separated) وهو الذي يبدي اهتماماً قليلاً بكل من العلاقات والمهمة، لذا تكون فاعليته محدودة. ومتصل (Related) ويمتاز القائد باهتمام كبير بالعلاقات امع اهتمام منخفض بالمهمة ومتفان (dedicated) وهو الذي يظهر اهتماماً كبير بالعمل مع اهتمام قليل بالعلاقات ومتكامل (Integrated) وهو الذي يبيد اهتماماً عالياً بكل من المهمة والعلاقات.

وينظر منحنى النظم (System Approach) للقيادة باعتبارها نظام فرعياً يعبر عنه مفهوم التأثير المتبادل بين كل من القائد، والمرؤوسين، والموقف، مع وجود علاقات متبادلة ومتداخلة بينها، ويقوم نموذج النظم على ثلاثة أبعاد هي: القائد، والجماعة، والموقف، ولقد عدت عملية التأثير

عنصراً أساسياً يربط بين هذه الأبعاد، ويمثل كل بعد من الأبعاد السابقة نظاماً فرعياً من النظام الكلي له خصوصيته وأبعاده وعملياته وفالتأثير يغطي مدى واسعاً من الاساليب، والوسائل التي تساعد على تغيير سلوك الافراد والجماعات. وهناك عملية تاثير للموقف على القائد وتأثير للقائد على الموقف، وللموقف على الجماعة وللجماعة على الموقف، وللجماعة على القائد (صبيح، 1981)

أما هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1982) فقد استخدما بعدي السلوك القيادي (الموجة للاهتمام بالعمل، والموجه للاهتمام بالعاملين) لوصف أربعة أنماط قيادية حيث تتحق فاعلية القيادة من خلال تفاعل عناصر ثلاث تتمثل بالاهتمام بالعاملين من حيث إقامة علاقات إنسانية إيجابية تعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية متطلباتهم، والاهتمام بالانتاج، والنضوج الوظيفي للعاملين، لتحقيق الأهداف المرسومة للجماعة.

ومن النماذج الاحتمالية لأيضاً نظرية هدف – مسار (Path – gol) والتي طورها كل من هاوس وميتشل (House & Mitchell Luthans, 1985) حيث حاولا الربط بين السلوك القيادي، ودافعية ومشاعر العاملين، وتتوقف فاعلية القائد على قدرته التأثيرية على مدارك التابعين المتعلقة بأهداف العمل، وأهدافهم الخاصة والمسارات الموصلة لتحقيق الأهداف، فالقايدة توجد بيئة العمل المكونة من (الهيكل، المكافآت، الإسناد) ثم توجه التوجهات نحو الأهداف، وبعد ذلك توجه المسار نحو تحقيق الأهداف، وبينت النظرية، أن لكل موقف متطلباته القايدية الخاصة به، ويمكن للقائد ابتاع أكثر من نمط قيادي حسب طبيعة الموقف، ونتج عن هذا النموذج أربعة أنماط للسلوك القيادي هي: الموجه، والمساند، والمشارك، والمهتم بالإنجاز.

ويعد المنحنى الاحتمالي (contingency Aproach) من الإسهامات الحديثة في تفسير سلوك القائد، حيث يركز على السلوك العقلاني والتنبؤ والتوقع للأحداث المحتملة ونتائجها التي يتم من خلالها حفز الأفراد، وقد استندت هذه النظرية على مفاهيم أساسية منها عدم وجود مبادئ إدارية عامة شاملة، لأن الظروف والمواقف هي التي تتحكم بنويعة الممارسات الإدارية التي ينفذها القائد، لذا فعليه تطوير مهاراته القيادية، ليتمكن من تحليل المشاكل التي تواجهه وإيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب (الطويل، 1986).

الأدب النظري المتعلق بالرضا الوظيفي:

أما الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) فهو من العناصر التي تساعد في الحث على الانتاج، واستمرارية المؤسسة، وزيادة فاعليتها وكفايتها، فعلى المدرسة الاهتمام بهذا الموضوع لتاثيره الكبير على كل من مدخلاتها، ومخرجاتها، وعملياتها، ولا بد للقيادة التربوية من الوقوف على العوامل المؤدية إلى رضا العاملين، لتتمكن من توفير الجو الملائم لهم، لكي يحققوا أهداف المؤسسة.

ومن النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل وعوامله ومسبباته الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تايلور، فايول، فيبر، بالحوافز المادية باعتبارها العنصر الوحيد المحقق للرضا عن العمل، وحاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل وتجعله يؤدي عمله باتقان، وبسرعة قصوى محققه لأعلى إنتاجية ممكنة، ومع ذلك لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال، ومن ثم لم تصل بالانتاج الحدود التي تريد، ويؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية من حياة العمال (الحناوي، 1989).

وعلى النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية من حياة العمال اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة، بين عام 1927- 1932 لتؤكد أن العوامل المادOية لم تكن الحافز الوحيد المحقق لرضا العمال وسعادتهم، بل أن هناك عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق الرضا والانتاجية العالية، مثل العلاقات داخل المؤسسة (حسن 1989).

أما ماسلو، فقدم إسهاماً كبيراً من خلال نظريته التي حدد فيها الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها، والتي يستطيع من خلالها تحقيق أهدافه وأهدف المؤسسة وبالتالي ليشعر العامل بالرضا عن عمله، وقد قسم الحاجات التي يود الفرد إشباعها متدرجة بصورة هرمية تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية، وقمته الحاجة إلى تحقيق الذات وبينهما تقع الحاجة للأمن، والحب والتقدير، فعند إشباع الفرد لحاجاته الواقعة في قاعدة الهرم فإنه يسعى لإشباع الحاجة التي تليها، وحتى يتمكن من الوصول إلى قمة الهرم، ويحقق ذاته من خلال العمل الذي يقوم به، وتكتمل بالتالي درجة رضاه عن عمله (القريوتي، 1993).

وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد العادل أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه عن مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه (العائد العادل) لذا فإن هناك ارتباطاً عكسياً بين الفارق العائد العادل والعائد الفعلي من جهة، والرضا عن العمل من جهة أخرى ومن أشهر الذين بحثوا في نظرية العدالة أدمز عام 1963، حيث قدم تفسيراً لرضا العامل وأسبابه فعد العلاقة بين العامل، والمنظمة علاقة متبادلة يقدم العامل فيها جهده، وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر، الترفيات، والتامينات الصحية وغيرها، فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة) مع (عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفدر عندها بالرضا عن العمل، وغذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالغبن، ويحاول تخفيض الانتاج، أو التغيب علن العملن أو تركه، تعبيراً عن عدم رضاه (النجار، 1993).

ويرى فروم (Vroom, 1964) أن الرضا عن العمل أو عدمه ينتج عن موازنة الفرد بين ما يتقوع الحصول عليه من فائدة نتيجة قيامه بعمل ما، وبين ما يحصل عليه من مكاسب تمكنه من إشباع حاجاته المتعددة، لذا فإنه سيواجه مجموعة من البدائل التي يعتقد أنها تحقق له أهدافه

وسيختار البديل الذي يشعر أنه يحقق له المنفعة المتوقعة، وبناء على هذا الاختيار يتحقق لديه الرضا عن العمل.

أما هرزبرغ (Herzberg, 1968) فقد حاول إيجاد تفسير لعملية الرضا عن العمل من خلال نظريته المسماة بنظرية العاملين (Two – factor Theory) حيث أجرى دراسة على مجموعة من المهندسين والمحاسبين لتحديد المواقف التي شعروا فيها بالسعادة في العمل، والوقائع المسببة لهذه المشاعر والمواقف التي شعروا فيها بالاستياء والوقائع المسببة لذلك، فوجد أن العوامل المسببة للرضا عن العمل، أو ما يسمى بالعوامل الد-افعة تمثلت فيالشعور بالإنجاز، وفرص النمو، وتقدير الأخرين، ولاحظ أن إشباع هذه الحاجات يؤديإلى درجة عالية من الرضا عن العمل وإلى زيادة الانتاجية، أما العوامل المؤدية إلى عدم الرضا (العوامل الصحية) فتمثلت بالأجور، سياسة الشركة، الإشراف الفني، العلاقات الشخصية، ظروف العمل، العلاقة مع الرؤساء، المركز الاجتماعي، ولاحظ أن توفرها يمنع عدم الرضا عن العلم بينما لا تؤدي بحد ذاتها إلى الرضا عن العمل.

من الاستعراض السابق لبعض النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي ومسبباته نجد أنه يتضمن مفاهيم معقدة يصعب قياسها نظرياً بسبب تأثره بسلسلة من المتغيرات، فقد يكون أحد العوامل محققاً لرضا الفرد في موقف معين يصبح مسبباً لعدم رضاه في موقف آخر ميولنز (Muillins, 1985).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي:

سيتم استعراض الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع ثم الدراسات الأجنبية:

فعلى صعيد الدراسات العربية التي تناولت الأنماط القيادية تلك الدراسة التي قام بها الزعبي (1980) بهدف التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية لدى ميدري المدارس الثانوية في الأردن، والصعوبات التي يواجهونها في العمل، وقد دلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك المدير ودرجة تصوره للصعوبات في العمل الإداري، حيث تقل الصعوبة فيظل النمط الديمقراطي بينما تزداد في ظل النمط التسلطي.

وأجرى سلام، (1982) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر بعض العوامل (مثل الجنس، المؤهل التربوي، الخبرة) على الممارسات الإدارية لبعض شاغلي الوظائف القيادية من مديرين ووكلاء التعليم بدولة قطر، واشارت نتائجها إلى عدم وجود أثر لجنس المدير على ممارساته الإدارية، بينما وجد أثر دال إحصائياً لخبرة المدير على ممارساته للسلوكات الإدارية.

وفي دراسة أجراها الطوالبة (1982) حول أنمطا السلوك القيادي لدى ميدري المدارس الثانوية في الأردن، واثرها على العلاقة بين الإدارة والمعلمين، حيث دلت نتائجها أن الأنماط الإدارية السائدة هي الموجهة نحو العمل والاعتبارية بشكل كبير، وأن الأنماط الأكثر فاعلية هي الوجهة نحو العلاقات الإنسانية، وتلك الأنماط الموجهة نحو العمل والعلاقات معاً.

وقد أجرى كل من دواني وديراني (1984). دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الإلزامية في الأردن وأثرها في الشعور بالأمن النفسي من قبل المعلمين، وكشفت نتائجها أن النمط الإداري السائد في المدارس هو الموجه نحو الاهتمام بالعمل، أما الجنس فلم تظهر الدراسة أي أثر له على الأمن النفسي.

وأجرى المناصرة (1991) دراسة هدفت إلى التعرف على النمط الإداري السائد في المدارس اثانوية في الأردن من وجهة نظر المعلمين، والمشرفين التربويين، ودلت نتائجها على أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد، أما النمط التسلطي فيعد من أقل الأنماط ممارسة، كما وأظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للجنس، ويشارك في الرأي كل من الوهبي والمطوع (1991) في دراستها التي أجرياها من أجل التعرف إلى أنماط القيادة الإدارية، والإشراف التربوي في المدارس الحكومية في الإمارات العربية مع النتائج السابقة، حيث تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد لدى تلك المدارس، كما وتبين أن النمط الموجه نحو الاهتمام المتوسط بالناس، والعمل هو النمط البديل.

كما يؤكد العمري، (1992) في نتائج دراسته التي أجراها من أجل التعرف إلى النمط القيادي لمديري المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بمديره، إن النمط الديمقراطي للإدارة هو الذي يحوز

على ثقة المعلم العالية، كما تبين أن هناك أثراً دالاً إحصائياص لخبرة المعلم على ثقته بمديره، حيث تزداد الثقة كلما كانت خبرة المعلم فيالمدرسة أكثر حداثة.

كما واجرت الأشقر (1994) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنمطا القيادية السائدة في جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا،واشارت نتائجه إلى أن النمط القيادي السائد في الجامعتين هو الموجه نحو الاهتمام بشكل كبير بكل من الانتاجية والاعتبارية، وتبين كذلك وجود نمط سائد آخر هو الموجه نحو الاهتمام بشكل قليل بكل من الانتاجية والاعتبارية.

أما الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالبحث هذا الموضوع:

أجرى هالبن (Halpin, 1996) دراسة قام من خلالها بتطوير نموذج للسلوك القيادي اعتماداً على الأبحاث، والدراسات التي أجريت في جامعة أوهايو عام 1945 والتي ركزت على بعدين يمكن من خلالهما وصف سلوك القائد (هما: المبادأة في وضع إطار للعمل والاعتبارية) وصمم مقياسه الخاص بناء على البعدين السابقين، واسفرت نتائج هذه الدراسة عن ظهور أربعة أنماط للسلوك القيادي هي:

النمط (عالي، عالي) يظهر القائد اهتماماً كبيراً بكل من المبادأة في وضع إطار للعمل والاعتبارية كما وأظهرت فاعلية كبيرة وقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية بينه وبين المرؤوسين والنمط (منخفض، منخفض) فقد ركز بشكل قليل على كل من المبادأة والاعتبارية، واتصف بفاعليته المحدودة، أما النمط (عالين منخفض): فأظهر اهتماماً كبيراً بالمبادأة مع اهتمام قليل بالاعتبارية، ونمط (منخفض، عالي) ركز على الاعتبارية بشكل كبير بينما أبدى تركيزاً قليلاً على المبادأة فحقق القائد في ظل هذا النمط علاقات جيدة مع المرؤوسين على حساب المبادأة.

وطور ليكرت (likert, 1967) وزملاؤه في معهد البحوث الاجتماعية في جامعة متشجان نموذجاً للسلوك القيادي بعد إجراء العدي من البحوث حول القيادة، وركز على أربعة أنماط اساسية، معتمداً على بعدي الانتاج والعلاقات الإنسانية لوصف السلوك القيادي هي: القيادة المستغلة والتي تمتاز باستخدام أسلوب التهديدوالتخويف، والقيادة الجماعية المشاركة والتي يبدي القائد من خلالها الاهتمام بكل من الانتاج، والعلاقات، ويظهر ثقة عالية بالمرؤوسين، ويسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، وتحسين الانتاج وتحديد الأهداف، ويشجع أسلوب الرقابة الذاتية، أما القيادة المتسلطة العادلة فتقل من خلالها ثقة القائد بالمرؤوسين مع اهتمام قليل بالعلاقات الإنسانية لتحقيق العدالة بين المرؤوسين، كما يبدي القائد من خلال القيادة الاستشارية اهتماماً وثقة بالمرؤوسين ويسمح لهم بإبداء الراي مع احتفاظه لنفسه بحق اتخذا القرار النهائي.

وقام كورمل (Cormell, 1980) بإجراء دراسة بهدف التعرف على العلاقة بين النمط القيادي، والانتاجية، وقد اشارت نتائجها إلى أن المدير الفعال لم يتقيد بنمط إداري واد، بل استخدم

الاسلوب المناسب للموقف، كما واشارت النتائج إلى أن غالبية المديرين المشاركين في الدراسة اهتموا بالانتاجية على حساب العلاقات الإنسانية.

أما بورس ومايس (Bowers & Mayes, 1982) فقد هدفت دراستهما إلى التعرف على النمط القيادي في المدارس الابتدائية في أمريكا، وبينت نتائجها وجود دلالة إحصائية لأثر نوع المدرسة على النمط القيادي للمدير، كما تبين وجود دلالة إحصائية لأثر الجنس على بعد المبادأة في وضع إطار للعمل، ولم يتبين أثر للجنس على بعد الاعتبارية، بينما لم تدل نتائج دراسة ليوتز (Lutz, 1990) والتي هدفت إلى التعرف على أثر العوامل الديمغرافية في النظرة إلى أنماط السلوك القيادي لدى مديري المدارس العامة في كلفورنيا، على وجود أي أثر لجنس المدير على سلوكه القيادي.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي للعاملين بحثت في تاثير العديد من المتغيرات ذات العلاقة بهذا الموضوع، ونظراً لأهمية الرضا عن العمل لدى الموظف سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة أو على صعيد المؤسسات التربوية فقد أجريت العديد من الدراسات لتبيان أثره على الانتاجية، وعلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

فمن الدراسات العربية التي اهتمت به تلك الدراسة التي أجرها

الشيخ وسلامة، (1982)بهدف التعرف إلى الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر، حيث دلت نتائجها على أن غالبية المعلمين كانوا راضين عن عملهم، كما دلت على عدم وجود أثر دال إحصائياً للجنس على الرضا عن المهنة، وتبين كذلك عدم رضا بعض المعلمين على المرتبات، وظروف العمل.

وفي دراسة بدر (1983)التي أجراها بقصد التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية التجارة في جامعة الكويت، دلت نتائجها على أن هناك رضا من قبل أعضاء هيئة التدريس عن علاقاتهم بالآخرين، وعن مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، بينما لم يكونوا راضين عن الإجازات والخدمات العلمية التي توفرها الجامعة لهم.

كما وأجرى ناصر ومحمود (1984) دراسة بهدف التعرف على رضا معلمي المدارس الابتدائية فيمدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن عن مهنتهم، دلت نتائجها أن هناك أثر دالا إحصائياص لجنس المعلم لصالح الإناث، وخبرته، على رضاه الوظيفي.

وأجرت الفار، (1986) دراسة حول مستوى الرضا عن العمل عند المرشدين التربويين، حيث دلت نتائجها على رضا المرشدين التربويين عن عملهم، مع وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصفات الشخصية على الرضا الوظيفي.

كما وأجرى الخصاونة (1989) دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين التنظيمات الإدارية في وزارة التربية والتعليم، والرضا الوظيفي، بينما لم يكن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للخبرة على الرضا الوظيفي، وتتفق دراسة عكاشة (1989) مع دراسة الخصاونة (1989) والعقلة (1990) حيث أجريت الأولى للتعرف على علاقة المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن بالرضا الوظيفي للعاملين، والثانية حول تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن الإناث كن أكثر رضا عن عملهن من الذكور، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصاية للخبرة على الرضا الوظيفي.

وأجرى حكيم (1989) دراسة بهدف التعرف إلى مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، دلت نتائجها على عدم رضا اعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الوظيفية، التسهيلات، الترقية، الأمور الإدارية.

وبين طناش (1990) في دراسته التي أجراها بهدف التعرف إلى مستوى رضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية أنه لا أثر دال إحصائياً للجنس على الضا الوظيفي بينما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الخبرة والراتب، على الرضا الوظيفي.

كما وأجرى شكري (1991) د-راسة بهدف التعرف إلى درجة رضا علمي الرياضيات في دولة قطر عن عملهم، دلت نتائجها على وجود أثر ذو دلالة إحصائي لك من الجنس والخبرة على رضا المعلمين، عن عملهم، ويشاركه في الرأي المسلم والجبر (1993) واللذان قاما بدراسة للتعرف على الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الابتدائية بدولة الكويت، من حيث وجود أثر ذو دلالة إحصائية للجنس على الرضا الوظيفي لصالح الإناث.

وفي دراسة أجراها (المخلفي، 1992) بهدف التعرف إلى العوامل التي تسهم في الرضا عن العمللدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء دلت نتائجها على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإنجاز التطور المهني والعلاقات مع الآخرين والاعتراف والمسؤولية والإشراف والعمل نفسه، وظروف العمل، في الرضا عن العمل ودلت النتائج كذلك أن الأجر، سياسة الجامعة، والإدارة شكلت مصادر لعدم الرضا.

أما العليمات (1994) فقد هدفت دراسته التعرف إلى مستوى الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، دلت نتائجها على عدم وجود أثر ذي دلالة إصائية للجنس أو الخبرة على الرضا عن العمل، ودلت نتائجها على عدم رضا المعلمين عن مرتباتهم.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية التي تناولت بالبحث الرضا عن العمل.

فقد هدفت الدراسة سير جيوفاني (Sergivanni, 1970) إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على رضا المعلمين عن عملهم ودلت نتائجها على أن العوامل المحققة للرضا عن العمل هي الإنجاز، التقدير، المسؤولية.

أما ميلمان (Millman, 1987) فقد أجرى دراسة هدفت أيضاً إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي عند العمال دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دوافع العمل وظروفه، والرضا عن العمل.

كما وأجرى صفر (Safar, 1988) دراسة بهدف التعرف على الرضا الوظيفي للمعلمين بدولة الكويت، بينت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي، وكل من الراتب والأمن الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والعلاقة مع الزملاء.

وفي دراسة أجرها ستيل (Steel, 1989) بهدف التعرف إلى أثر بعض المتغيرات مثل الجنس، والخبرة على الرضا الوظيفي للمعلمين، في ولاية أيوا الأمريكية دلت نتائجها على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل ن الخبرة، والجنس، على الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث تبين أن الإناث كن أكثر رضا من الذكور، وأن ذوي الخبرة الطويلة كانوا أكثر رضا من غيرهم بينما دلت نتائج دراسة كارر (Karr, 1991) على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للخبرة.

أما هزرد (Hazard, 1991) فقد أجرى دراسة بهدف التعرف إلى درجة الرضا عن العمل لدى مديري المدارس العالية في نبراسكا، دلت نتائجها على وجود أثر دال إحصائياً للراتب على الرضا الوظيفي وتبين من نتائجها كذلك أن رضا مديري المدارس كان متدنياً في مجال فرص التقدم، وطريقة الإشراف، والأسلوب القيادي.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت النمط القيادي والرضا الوظيفي:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت كل من النمط القيادي والرضا الوظيفي فعلى صعيد الدراسات العربية نجد رداسة الشلول (1985) والتي هدفت غلى التعرف على أنماط السلوك القيادي عند ميدري الدوائر الأكاديمية في جامعة اليرموك، كما يدركها أعضاء هيئة التدريس، وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل بالجامعة، دلت نتائجها أن هناك نمطين قياديين سائدين في الجامعة هما الموجه نحو العمل والعلاقات الإنسانية بدرجة كبيرة والثانية الموجه نحو العمل والعلاقات الإنسانية بشكل متدن، حيث تبين أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية لنوع النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث حقق النمط الديمقراطي رضا لدى العاملين أكثر من غيرهم، بينما لم يحقق النمط (منخفض، منخفض) درجة من الرضا مقبولة لدى العاملين.

وأجرت ريالات، 01989) دراسة هدفت غلى التعرف على أثر السلوك القيادي الديمقراطي لمديري المدارس الثانوية في الأردن في تنمية سلوك المبادرة عند المعلمين، دلت نتناجها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصناية بين النمط القيادي للإدارة، وشعور المعلمين بالرضا عن العمل، في حين توصلت دراسة عودة (1992) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمديري المدرسة الثانوية في الأردن والرضا الوظيفي للمعلمين إلى أن الرضا عن العمل لدى المعلمين الأردنيين كان متوسطاً، كما واشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (النمط القيادي، والخبرة، والجنس) والرضا الوظيفي للمعلمين، وتبين من النتائج0 أن النمط

الديمقراطي حقق رضا أكثر من غيره من الأنماط، وأن الرضا لدى المعلمات كان أعلى منه لدى المعلمين، وذوي الخبرة الطويلة كانوا أكثر رضا من غيرهم.

وأجرت علي (1993) دراسة هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة المتوسطة والإعدادية في مدينة التأميم/ العراق في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين، دلت نتائجها على أن أكثر الممارسات أهمية في تحقيق الرضا من وجهة نظر المعلمين كانت في مجال إجراءات العمل وسياساته، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الإناث بينما لم تبين نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة.

أما الدراسات الأجنبية: فقد بينت دراسة جانق (Jang, 1988) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي للمدير، والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الابتدائية في كوريا الجنوبية، وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلمين وتبين من النتائج أن القادئ المركز على أهداف المؤسسة والانتاج والذي يسمح للتابعين بالمشاركة في القرارات حقق رضا أكثر من غيره للمعلمين، وتتفق مع هذه الدراسة نتائج دراسة أوكولو (Okolo, 1980) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين ولاء المعلمين وإدراكهم للنمط القيادي للمدير، والرضا الوظيفي للمعلمين في نيجيريا أما النمط القيادي السائد في هاتين الدراستين فهو النمط الاتوقراطي.

وقد أجرى متشيل (Mitychell, 1989) دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم، والنمط القيادي لمدير المدرسة اثانوية فيولاية تنيس، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير والرضا الوظيفي للمعلم ويشارة في الرأي كولمر (Collmer, 1990) والذي قام بدراسة للتعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الابتدائية، والرضا الوظيفي للمعلمين في ولاية تكساس الأمريكيةن ودلت النتائج أن المدير الفعال هو الذي يركز على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

كما أجرى كل من ستانسبيري (Stansberry, 1991) وجونس (Hones, 19910) دراسة بهدف التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي لمساعدي المدارس والاسلوب الإداري للمنديرين دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري للمدير، والرضا الوظيفي للمساعدين.

أما دراسة وندل (Windel, 1991) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين نمط السلوك القيادي لمدير المدرسة الابتدائية والرضا الوظيفي لمعلمي منطقة مونتانا، فقد دلت نتائجها على وجود أثر دال إحصائياً للنمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة على الرضا الوظيفي للمعلم، وأن هناك أثر دالا أيضاً لكل من الجنس (لصالح الإناث) والخبرة على رضا المعلم الوظيفي لصالح ذوي الخبرة الطويلة، بينما دلت نتائج دراسة بيركنز (Perkins, 1992) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلمين وفهمهم لنمط السلوك القيادي لمديريهم، على

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمديرين، والرضا الوظيفي للمعلمين، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الجنس والخبرة على الرضا الوظيفي للمعلم، وبينت أن هناك أثر للأوضاع المادية ويشاركه بالرأي بنيت (benit, 1992) في دراسته التي أجراها بقصد التعرف على العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرستن والرضا الوظيفي للمعلمين في منطقة مترو دتريت الأمريكية، وقد تبين من نتائج الدراسات السابقة أن الرضا الوظيفي لدى المعلمين كان عالياً فيظل النمط الديمقراطي.

وقد أجرى لينون (Lennon, 1992) دراسة للتعرف على العلاقة بين السلوك القيادي لمدير المدرسة، ورضا المعلمين عن وظيفتهم دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتبع من قبل مدير المدرسة، ورضا المعلمين عن عملهم واشارت كذلك إلى وجود اثر دال إحصائياً للجنس حيث تبين أن الإناث كن أكثر رضا من الذكور، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دنج (Ding, 1993) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين السولك القيادي لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين.

وفي دراسة أجراها كاين (Cain, 1993) للتعرف إلى العلاقة بين اشراك المعلم في صنع القرارات والسلوك القيادي لمدير المدرسة، والرضا الوظيفي للمعلم، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات والرضا عن الوظيفة، وتبين أن هناك أثر ذا دلالة إحصائية للظروف المادية التي توفرها المهنة.

ودلت نتائج الدراسة التي أجراها ماكنيل (Macneil, 1993) بهدف الترعف إلى العلاقة بين معدل إدراك المعلم لتعليمات المدير، ورضاه عن عمله، على وجود علاقة ذات دلالة إحصاية بين النمط القيادي، والرضا عن العمل للمعلم.

أما ثارنقتون (tharrington, 1993) فأجرى دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين افهم السلوك القيادي لمديري المدرسة، ورضا المعلم عن عمله في مدارس كخاورلينا، دلت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرة المعلم، ومستوى فهمه للسلوك القيادي لمديره ورضاه عن عمله، كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجنس المعلم على رضاه.

كما وأجرى لامب (Lamb, 1993) دراسة بهدف التعرف إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي للمعلم وإدراكه للنمط القيادي لمدره، ورضاه عن العمل، كما تبين عدم وجود أثر ذي دلالة احصائية لخبرة المعلم على رضاه ويشاركه في الرأي سيكومسكي (Secumski, 1993) في دراسته التي أجراها بقصد التعرف إلى العلاقة بين إدراك المعلمين للنمط القيادي لمديريهم، والرضا الوظيفي لديهم، حيث تبين أن رضا المعلمين كان عالياً عندما وصفوا سلوك مديريهم بالنهج الديمقراطي.

من استعراضنا السابق للدراسات التي تناولت السلوك القيادي المتبعة من قبل الإدارة في مختلف المجالات التربوية وغيرها، ودرجة رضا العالمين عن أعمالهم، واثر ذلك على سير العمل

في المؤسسات، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتبين أن هذه الدراسات بحثت فيالسلوك القيادي من خلال بعدي العمل (الانتاج) ولاعلاقات الإنسانية ولم يتم بحث السلطة كبعد مستقل عن هذه الابعاد، ونظراً لأهمية هذا البعد فقد جاءت الدراسة الحالية لتبحث في السلوك القيادي لتلقي الضوء على أثر هذا البعد وأهميته في سلوك المدير، مما قد يساعد في الكشف عن أنماط جديدة لهذا السلوك لم تكشف عنه الدراسات السابقة، لذا رأى الباحث إجراء هذه الدراسة من أجل التعرف إلى أنماط السلوك الإداري لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة الزرقاء وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمين التربية الرياضية، ودراسة بعض العوامل الديمغرافية كالجنس والخبرة وأثرها على الرضا الوظيفي للمعلمين.

يتضح من الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة أن أهمية القيادة تكمن في دورها البارز في تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال الموارد المتاحة وتنسيق الجهود المختلفة، وتمكين الجماعة من المشاركة في رسم سياسة المؤسسة وتحقيق أهداف المشتركة وتبين أيضاً ضرورة توفر العديد من الكفايات والمهارات القيادية لدى القائد، مثل: مهارة التخطيط، الإشراف، اتخاذ القرار، وحل المشكلاتن ومهارة التوجيه وكما تبين أن السلوك القيادي الديمقراطي يسهل العمل في المؤسسة ويوظف إمكانيات بصورة تجعل المؤسسة تصل إلى انتاجية عالية من خلال الاهتمام الكبير بكل من العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، كما توفر اسلوب رقابة ذاتية لدى الفرد، وتبين من أدب الموضوع والدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي أن أهمية الرضا عن العمل تكمن في الدور الكبير الذي يمثله في توفير روح المشاركة الفاعلة في المؤسسة وانعكاس ذلك على العمل وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وأثر ذلك على أداء الموظف ومشاركته في إنجاز المهمات الموكلة إليه بكفاءة واقتدار وقناعة.

وبينت أيضاً العوامل التي تؤثر في رضا العاملين عن عملهم والتي تمثلت بمجملها في شعور العامل بأهمية العمل الذي يقوم به، والفرص التي يوفرها هذا العمل للنمو المهني وتحقيق الذات، والشعور بتقدير الآخرين له والمكانة الاجتماعية التي يمكن أن توفرها المهنة له، والتي يمكن أن يكون لها أثر أكبر من الحوافز المادية في تحقيق الرضا عن العمل لدى الموظفين.

كما تبين أن هناك عوامل يمكن أن تؤدي إلى عدم رضا العامل عن عمله من أهمها النمط القيادي المتبع في المؤسسة وسياسة المؤسسة والأجر، والعلاقات الشخصية، وتبين أن شعور الفرد بعدم الرضا قد يؤدي إلى محاولات التغيب عن العمل أو تخفيض الانتاج مما ينعكس سلباً على انتاجية المؤسسة.

تميزت هذه الدراسة بقلة الدراسات السابقة المتعلقة بنفس الموضوع، كما أن الدراسات السابقة قديمة من حيث التاريخ وهذا يدل على أن هذه الدراسة من الدراسات الحديثة النادرة التي تحدثت عن هذا الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، كما أنها كشفت رأي معلمي التربية الرياضية عن نوع النمط القيادي الذي يحبذوا أن يروه في مدير المدرسة لديهم، كما أن نتائج هذه الدراسة اتفقت مع بعض الدراسات السابقة التي تحدثت عن نفس الموضوع، منها دراسة (وندل، 1991) ودراسة (عدة، 1992) ودراسة (سكومسكي، 1993) أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي يعكس رضا المعلمين عن عملهم، وأن المعلمين يحبذوا رؤية هذا النمط لدى مدرائهم.

3-1 إجراءات الدراسة.

3-2 مجتمع الدراسة.

3-3 عينة الدراسة.

3-4 أداة الدراسة.

3-5 صدق وثبات الأداة الأولى.

3-6 صدق وثبات الأداة الثانية.

3-7 الدراسة الإستطلاعية.

3-8 متغيرات الدراسة.

الفصل الثالث

1-3 إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الفصل وصفا للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ هذه الدراسة بما في ذلك من وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأدواتها وصدق هذه الأدوات وثباتها والمعالجة الإحصائية لبياناتها ومعلوماتها لأغراض هذه الدراسة .

2-3 مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التربية الرياضية في المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء في الأردن للعام الدراسي 2008-2009م وقد بلغ عددهم (384) معلما ومعلمة موزعين على (43) مدرسة حكومية استنادا للتقرير الإحصائي الصادر عن مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي 2008-2009م.

والجدول رقم (1) يوضح ذلك :

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة حسب منطقة المديرية ومستوى المدرسة ونوعها

مستوى المدرسة	نوع المدرسة	مديرية الزرقاء الأولى	مديرية الزرقاء الثانية
اساسي دنيا	ذكور	4	5
	إناث	6	7
اساسي عليا	ذكور	2	2
	إناث	2	2
ثانوي	ذكور	3	3
	إناث	3	4
المجموع		20	23

3-3 عينة الدراسة :-

تكونت عينة الدراسة من (97) معلما ومعلمة تربية رياضية في محافظة الزرقاء في المدارس الحكومية وهم يشكلون ما نسبته (25%) من مجتمع الدراسة حيث تم اختيار المدارس وعينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية لكل مديرية .

ويبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي عدد سنوات الخبرة ،الجنس):

جدول رقم (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس):

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	بكالوريوس	76	%79
	ماجستير	11	%12
	دكتوراه	10	%9
عدد سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	43	%42
	6 سنوات فأكثر	54	%58
الجنس	ذكور	52	%56
	إناث	45	%44

4-3 أداة الدراسة :-

استخدمت في الدراسة الحالية أداتين :

الأداة الأولى :-

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات لمعرفة آراء معلمي التربية الرياضية في الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، حيث قام الباحث بتصميمها بعد أن قام بالإطلاع على الدراسات السابقة مثل دراسة الزعبي (1980) ودراسة الاشقر (1994) حيث تم التعرف على كيفية بناء المجالات وتوزيع الفقرات على تلك الحالات كما استعان الباحث بآراء بعض المختصين وأصحاب الخبرة في مجال الإدارة التربوية الحديثة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الهاشمية الأردنية ، جامعة مؤتة ، جامعة عمان الأهلية (الملحق رقم 1) .

وقد اشتملت أداة الدراسة قبل اجراء التعديلات على (69) فقرة وبعد عرضها على المحكمين وأصحاب الخبرة ، وبعد جمعها تم الأخذ بملاحظات المحكمين ، وتم اعتماد الفقرات التي حظيت بموافقة (80 %) من آراء المحكمين ، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات حسب اقتراحات المحكمين حيث تم حذف (13) فقرة ، وتم اعتماد (56) فقرة موزعة على 3 أنماط وهي :-

1 . النمط القيادي الديمقراطي ويشتمل على (24) فقرة .

2 . النمط القيادي الديكتاتوري ويشتمل على (16) فقرة .

3 . النمط القيادي التساهلي ويشتمل على (17) فقرة.

وتكون سلم الإستبيان من (4) استجابات :

دائما (4 درجات) .

غالبا (3 درجات) .

أحيانا (2 درجة) .

نادرا (درجة واحدة) .

كما تم وضع درجات تقديرية للإستبيان وهي كالتالي :

ضعيف: 1.49 فاقل.

مقبول: 1.50 _ 2.49

جيد: 2.5 _ 3.49

جيد جدا: 3.5 _ فما فوق.

كما في الملحق رقم (2) .

5-3 صدق الأداة الأولى :-

للتأكد من صدق استبانة الدراسة قام الباحث بعرضها على تسعة محكمين من ذوي الإختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والهاشمية(ملحق رقم 1) لإبداء الرأي حول ملاءمة فقرات الأداة لأغراض الدراسة حيث تم تعديل وصياغة بعض الفقرات لتناسب الصياغة اللغوية والمضمون .

ثبات الأداة الأولى:-

للتحقق من ثبات الإستبانة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (32) معلما ومعلمة بطريقة الإختبار (test, re-test) وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني وقد تم حساب معامل إرتباط بيرسون بين التطبيقين للمجالات حيث بلغ المجال الأول (0,84) وللمجال الثاني(0,82) وللمجال الثالث(0,84) وللأداة ككل (0,88) كما هو موضح في الجدول رقم(3).

جدول رقم (3)

قيم معاملات الثبات للمجالات الثلاثة حسب طريقة معامل ارتباط بيرسون

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
1	نمط السلوك الديمقراطي	24	0.84
2	نمط السلوك الديكتاتوري	16	0.82
3	نمط السلوك التساهلي	17	0.84
الأداة ككل		56	0.88

الأداة الثانية :-

استبانة الرضا الوظيفي حيث قام الباحث بتطوير هذه الإستبانة معتمدا على عدد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع مثل دراسة الشلول (1985)، ودراسة الخصاونة (1989) ،ودراسة شكري (1991)، واشتمل المقياس على (56) فقرة موزعة على خمسة مجالات:

1 . علاقة المدير بالمعلمين وتشتمل على (12) فقرة.

2 . علاقة المعلم بزملائه المعلمين وتشتمل على (16) فقرة.

3 . علاقة المعلم بتلاميذه وتشتمل على (10) فقرات.

4 . علاقة المعلم بالعمل وتشتمل على (12) فقرة.

5 . علاقة المعلم بالراتب والمكافآت وتشتمل على (6) فقرات.

6-3 صدق الأداة الثانية :-

للتأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على تسعة محكمين من ذوي الإختصاص من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والهاشمية(ملحق رقم 1) لإبداء الراي حول ملاءمة فقرات الأداة لأغراض الدراسة حيث تم تعديل وصياغة بعض الفقرات لتناسب الصياغة اللغوية والمضمون .

ثبات الأداة :-

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة وعددهم (32) معلما ومعلمة بطريقة الإختبار وإعادة الإختبار وذلك بتطبيقها مرتين وبفاصل زمني ثلاثة أسابيع بين التطبيق الأول والثاني وقد تم حساب معامل إرتباط بيرسون لجميع المجالات فبلغ(0.85) وكان ثبات أبعاد المقياس كما هو موضح في الجدول رقم(4).

جدول رقم (4)

قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات
1	علاقة المدير بالمعلم	12	0.67
2	علاقة المعلم بزملائه	16	0.77
3	علاقة المعلم بتلاميذه	10	0.94
4	علاقة المعلم بعمله	12	0.70
5	الراتب والمكافآت	6	0.75
	الأداة ككل	56	0.85

كما وتم حساب معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاختبار من خلال عينة الدراسة فوجد ان معامل ثبات المقياس حسب معادلة كرونباخ الفا كان حوالي (0.94)، مما يعزز استخدامه لأغراض هذه الدراسة.

تكون سلم الإستجابة للإستبيان من (5) استجابات :

1 . علاقة المدير بالمعلمين وتشتمل على (12) فقرة.

2 . علاقة المعلم بزملائه المعلمين وتشتمل على (16) فقرة.

3 . علاقة المعلم بتلاميذه وتشتمل على (10) فقرات.

4 . علاقة المعلم بالعمل وتشتمل على (12) فقرة.

5 . علاقة المعلم بالراتب والمكافآت وتشتمل على (6) فقرات .

وقد تم وضع مقياس للحكم على مجالات الرضا الوظيفي كالتالي:

ضعيف: 1.49 فاقل.

مقبول: 1.50 _ 2.49

جيد: 2.5 _ 3.49

جيد جدا: 3.5 _ فما فوق.

3-7 إجراءات تطبيق الدراسة :-

قام الباحث باتباع الإجراءات التالية لتطبيق أداة الدراسة :

- قام الباحث بأخذ كتاب من جامعة اليرموك فيه موافقة للباحث بالقيام بدراسته موجها إلى مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء .

- بعد قيام الباحث بتصميم استبانتي الدراسة والتحقق من صدقهما وثباتهما قام بتوزيعهما على أفراد العينة من المعلمين والبالغ عددهم (97) معلما ومعلمة وذلك بتاريخ 5/12 وحتى 5/16 /2009.

- قام الباحث بزيارة المدارس حيث كان يتم لقاء معلم ومعلمة الرياضة في تلك المدارس لتوضيح طريقة الإجابة على فقرات الإستبانة وضرورة اعادتها للباحث مؤكدا أن اجاباتهم ستحاط بالسرية التامة وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

- كان الباحث يفسح وقتا للمعلمين للإجابة عن فقرات الإستبانتين .

- تم جمع الإستبيانات ومن ثم تم إدخال البيانات إلى جهاز الحاسوب للتوصل إلى النتائج التي تنسجم مع تساؤلات الدراسة .

8-3 الدراسة الإستطلاعية :-

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بتاريخ 2009/4/14 على عينة مكونة (32) معلم ومعلمة من مختلف المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء بهدف التعرف على مناسبة فقرات الإستبيان ، والمدة اللازمة للإجابة عليها ، والتعرف على الصعوبات التي ممكن أن تعترض التطبيق وقد تم استبعادها من عينة الدراسة.

ووجد الباحث أن الإستبيان مناسبا من حيث المدة الزمنية ووضوح الفقرات .

3-9 متغيرات الدراسة :-

المتغيرات المستقلة :

وهي أربعة متغيرات وتشمل :

1 . سنوات الخبرة:

- أقل من 6 سنوات.
- 6 سنوات فأكثر.

2 . الجنس ويشمل على فئتين :

متغيرات الدراسة :-

- ذكر.
- أنثى .

3 . المؤهل العلمي :

- بكالوريوس.
- ماجستير.
- دكتوراه .

4 . مستوى المدرسة وتشمل :

- أساسي دنيا .
- أساسي عليا .
- ثانوي .

المتغيرات التابعة :

- هي جميع استجابات أفراد العينة مع عبارات ومحاور الإستبانة الخاصة بأنماط القيادة والرضا الوظيفي.
- مقياس الأنماط القيادية ومجالاته .
- مقياس الرضا الوظيفي ومجالاته .

3-10 المعالجة الإحصائية :-

تم تفريغ البيانات والمعلومات في الحاسب الآلي، ثم تم تحليلها إحصائيا، وجرى إستخراج المتوسطات الحسابية ، والإنحرافات المعيارية ، ومعامل إرتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي، بالإضافة الى التباين الأحادي وتحليل التباين الرباعي.

الفصل الرابع

4-1 عرض النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع

1-4 عرض النتائج ومناقشتها:

للإجابة على التساؤل الاول والذي فحواه : "***ما النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس من وجهه نظر معلمي التربية الرياضية***" فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحديد الرتبة والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

البيانات الوصفية لمجالات مقياس النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهه نظر معلمي التربية الرياضية

الرقم	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة حسب الاهمية
1	النمط الديمقراطي	97	2.94	0.47	%73.44	الاولى
2	النمط الديكتاتوري	97	2.21	0.59	%55.31	الثالثة
3	النمط التساهلي	97	2.47	0.39	%61.78	الثانية

يتضح من الجدول ان النمط الديمقراطي حصل على المرتبة الاولى بدرجة جيدة جدا اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.94) وبنسبة مئوية بلغت (73.44%)، في حين حصل النمط التساهلي على المرتبة الثانية بدرجة جيدة بمتوسط حسابي (2.47) وبنسبة مئوية (61.78%)، في حين حصل النمط الديكتاتوري على المرتبة الثالثة درجة ضعيفة والاخيرة بمتوسط الحسابي (2.21) وبنسبة مئوية (55.44%). ومن هذا يتضح بأن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية هو النمط الديمقراطي.

للإجابة على التساؤل الثاني والذي يشير: " *ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية*" فقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

البيانات الوصفية لمجالات مقياس الرضا الوظيفي والمقياس ككل لدى معلمي التربية الرياضية

الرقم	المجال	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة حسب الاهمية
1	علاقة المدير بالمعلمين	97	2.47	0.36	%61.77	الرابعة
2	علاقة المعلم بزملائه	97	2.56	0.37	%63.99	الثالثة
3	علاقة المعلم بتلاميذه	97	2.71	0.42	%67.84	الاولى
4	علاقة المعلم بالعمل	97	2.68	0.38	%67.07	الثانية
5	علاقة المعلم الراتب والمكافئات	97	2.39	0.59	%59.92	الخامسة
6	الكلي	97	2.57	0.29	%64.12	

يتضح من الجدول ان مجال علاقة المعلم بتلاميذه حصل على المرتبة الاولى اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.71) وبنسبة مئوية بلغت (67.84%)، في حين ان مجال علاقة المعلم بالعمل حصل على المرتبة الثانية اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.68) وبنسبة مئوية بلغت (67.07%)، في حين ان مجال علاقة المعلم بزملائه حصل على المرتبة الثالثة اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.56) وبنسبة مئوية بلغت (63.99%)، أما مجال علاقة المدير بالمعلمين حصل على المرتبة الرابعة اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.47) وبنسبة مئوية بلغت (61.77%)، أما مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافآت حصل على المرتبة الخامسة اذ بلغ المتوسط الحسابي له (2.39) وبنسبة مئوية بلغت (59.92%)، وكذلك يظهر من الجدول ان المتوسط الحسابي للمقياس ككل بلغ (2.57) وبنسبة مئوية بلغت (64.12%) ومن هذا يتضح بأن مستوى الرضا الوظيفي كان بمستوى جيد.

للاجابة على التساؤل الثالث والذي يشير: " ***هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تصورات معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية في المدارس الحكومية للانماط القيادية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة)؟*** " فقد تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجداول (7، 8، 9، 10) توضح ذلك.

الجدول (7)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على النمط القيادي الديمقراطي لدى مدراء المدارس

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.349	1	0.349	1.649	0.202	غيردال
المؤهل العلمي	0.549	2	0.274	1.295	0.279	غيردال
الخبرة	0.331	1	0.331	1.561	0.215	غيردال
مستوى المدرسة	0.868	2	0.434	2.050	0.135	غيردال
الخطأ	19.067	90	0.212			
الكلي	857.915	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.349) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.349) في حين بلغت قيمة ف (1.649) وبمستوى دلالة حقيقي (0.202) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) في رؤيتهم للمتغير" النمط الديمقراطي ". اما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.549) ومتوسط المربعات (0.274) في حين بلغت قيمة ف (1.295) وبمستوى دلالة حقيقي (0.279) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المؤهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) في رؤيتم لمتغير النمط الديمقراطي . اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.331) ومتوسط المربعات (0.331) في حين بلغت قيمة ف (1.561) وبمستوى دلالة حقيقي (0.215) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) في رؤيتم للمتغير الديمقراطي. . اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.868) ومتوسط المربعات (0.434) في حين بلغت قيمة ف (2.050) وبمستوى دلالة حقيقي (0.135) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) في رؤيتم لمتغير النمط الديمقراطي .

الجدول(8)

نتائج تحليل التباين الثنائي للمتغيرات المستقلة على النمط القيادي الديكتاتوري لدى مدراء المدارس

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	1.871	1	1.871	5.530	0.021	دال
الموهل العلمي	0.443	2	0.221	0.655	0.522	غيردال
الخبرة	0.310	1	0.310	0.915	0.341	غيردال
مستوى المدرسة	1.257	2	0.628	1.857	0.162	غيردال
الخطأ	30.455	90	0.338			
الكلي	508.760	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (1.871) ومتوسط المربعات قد بلغ (1.871) في حين بلغت قيمة ف (5.530) وبمستوى دلالة حقيقي (0.021) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي الديكتاتوري. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.443) ومتوسط المربعات (0.221) في حين بلغت قيمة ف (0.655) وبمستوى دلالة حقيقي (0.522) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي الديكتاتوري . اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.310) ومتوسط المربعات (0.310) في حين بلغت قيمة ف (0.915) وبمستوى دلالة حقيقي (0.341) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي الديكتاتوري. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (1.257) ومتوسط المربعات (0.628) في حين بلغت قيمة ف (1.857) وبمستوى دلالة حقيقي (0.162) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) من وجهة نظرهم على متغير الديكتاتوري.

ولمعرفة اتجاة الفروق في وجه النظر لدى المعلمين على النمط الديكتاتوري تبعا لمتغير الجنس (ذكور اناث) فقد تم استخدام اختبار الاقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول(9)

نتائج اختبار الاقل فرق معنوي لمتغير الجنس على النمط الديكتاتوري

الجنس	المتوسط الحسابي	فرق الاوساط	مستوى الدلالة	الدلالة
ذكور	2.249	0.289*	0.021	دال
أناث	1.960			

يتضح من الجدول ان قيمة فرق الاوساط الحسابية بين الذكور والاناث بلغت (0.289) وبمستوى دلالة (0.021) والذي يشير ان وجهة نظر المعلمين في النمط الديكتاتوري السائد تختلف بين الذكور والاناث ولصالح الذكور اي انهم يرون ان النمط الدكتاتوري سائد اكثر من رؤية الاناث لذلك.

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على النمط القيادي التساهلي لدى مدراء المدارس

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.025	1	0.025	0.164	0.687	غيردال
الموهل العلمي	0.118	2	0.058	0.382	0.684	غيردال
الخبرة	0.315	1	0.315	2.048	0.156	غيردال
مستوى المدرسة	0.280	2	0.140	0.909	0.407	غيردال
الخطأ	13.853	90	0.154			
الكلي	607.429	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.025) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.025) في حين بلغت قيمة ف (0.164) وبمستوى دلالة حقيقي (0.687) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي التساهلي. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.118) ومتوسط المربعات (0.058) في حين بلغت قيمة ف (0.382) وبمستوى دلالة حقيقي (0.684) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي التساهلي . اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.315) ومتوسط المربعات (0.315) في حين بلغت قيمة ف (2.048) وبمستوى دلالة حقيقي (0.156) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر)

من وجهة نظرهم على متغير النمط القيادي التساهلي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.280) ومتوسط المربعات (0.140) في حين بلغت قيمة ف (0.909) وبمستوى دلالة حقيقي (0.407) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) من وجهة نظرهم على متغير التساهلي.

للاجابة على التساؤل الرابع والذي يشير: " *هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) على مجالات الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، مستوى الدراسة) ؟* " فقد تم استخدام تحليل التباين الرباعي والجداول (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19) توضح ذلك.

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقياس الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.153	1	0.153	1.233	0.270	غيردال
المؤهل العلمي	0.523	2	0.261	2.110	0.127	غيردال
الخبرة	0.394	1	0.394	3.178	0.078	غيردال
مستوى المدرسة	0.095	2	0.047	0.383	0.683	غيردال
الخطأ	11.155	90	0.124			
الكلي	604.917	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.153) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.153) في حين بلغت قيمة ف (1.233) وبمستوى دلالة حقيقي (0.270) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.523) ومتوسط المربعات (0.261) في حين بلغت قيمة ف (2.110) وبمستوى دلالة حقيقي (0.127) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير المؤهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقياس الرضا الوظيفي . اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.394) ومتوسط المربعات

(0.394) في حين بلغت قيمة ف (3.178) وبمستوى دلالة حقيقي (0.078) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) على مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.095) ومتوسط المربعات (0.047) في حين بلغت قيمة ف (0.383) وبمستوى دلالة حقيقي (0.683) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مجال علاقة المدير بالمعلمين في مقياس الرضا الوظيفي.

الجدول (12)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على مجال علاقة المعلم بزملائة المعلمين في مقياس الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.00042	1	0.00042	0.002	0.965	غيردال
الموهل العلمي	0.713	2	0.357	2.670	0.075	غيردال
الخبرة	0.0033	1	0.0033	0.023	0.879	غيردال
مستوى المدرسة	0.207	2	0.104	0.776	0.463	غيردال
الخطأ	12.024	90	0.134			
الكلي	648.418	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.00042) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.00042) في حين بلغت قيمة ف (0.002) وبمستوى دلالة حقيقي (0.965) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مجال علاقة المعلم بزملائه المعلمين في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.713) ومتوسط المربعات (0.357) في حين بلغت قيمة ف (2.670) وبمستوى دلالة حقيقي (0.075) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مجال علاقة المعلم بزملائه المعلمين في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.0033) ومتوسط المربعات (0.0033) في حين بلغت قيمة ف (0.023) وبمستوى دلالة حقيقي (0.879) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) على مجال علاقة المعلم بزملائه المعلمين في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد

بلغ مجموع المربعات (0.207) ومتوسط المربعات (0.104) في حين بلغت قيمة ف (0.776) وبمستوى دلالة حقيقي (0.463) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مجال علاقة المعلم بزملائه المعلمين في مقياس الرضا الوظيفي.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على مجال علاقة المعلم بتلاميذة في مقياس الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.028	1	0.028	0.171	0.680	غيردال
الموهل العلمي	0.113	2	0.056	0.335	0.717	غيردال
الخبرة	0.848	1	0.848	5.001	0.028	دال
مستوى المدرسة	0.360	2	0.180	1.063	0.350	غيردال
الخطأ	15.254	90	0.169			
الكلي	731.000	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.028) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.028) في حين بلغت قيمة ف (0.171) وبمستوى دلالة حقيقي (0.680) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مجال علاقة المعلم تلاميذه في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.113) ومتوسط المربعات (0.056) في حين بلغت قيمة ف (0.335) وبمستوى دلالة حقيقي (0.717) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مجال علاقة المعلم تلاميذه في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.848) ومتوسط المربعات (0.848) في حين بلغت قيمة ف (5.001) وبمستوى دلالة حقيقي (0.028) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) على مجال علاقة المعلم تلاميذه في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.360) ومتوسط المربعات (0.180) في حين بلغت قيمة ف (1.063) وبمستوى دلالة حقيقي (0.350) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مجال علاقة المعلم بتلاميذه في مقياس الرضا الوظيفي.

ولمعرفة اتجاة الفروق في مجال علاقة المعلم بتلاميذه تبعا لمتغير الخبرة (أقل من 6سنوات، 6 سنوات فأكثر) فقد تم استخدام اختبار الاقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول(14)

الدلالة	مستوى الدلالة	فرق الاوساط	المتوسط الحسابي	الخبرة
دال	0.028	-0.217	2.564	أقل من 6 سنوات
			2.781	6 سنوات فاكثر

يتضح من الجدول ان قيمة فرق الاوساط بين المجموعتين بلغت (-0.217) وبمستوى دلالة (0.028) والذي يشير ان علاقة المعلم بتلاميذه تختلف تبعاً لمتغير الخبرة ولصالح مجموعة المعلمين ذوي الخبرة الأعلى (6 سنوات فاكثر) .

الجدول (15)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على مجال علاقة المعلم بالعمل في مقياس الرضا الوظيفي

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	المصدر
غيردال	0.455	0.563	0.0804	1	0.0804	الجنس
غيردال	0.227	1.508	0.216	2	0.431	الموهل العلمي
غيردال	0.337	0.933	0.133	1	0.133	الخبرة
غيردال	0.232	1.485	0.212	2	0.425	مستوى المدرسة
			0.143	90	12.865	الخطأ
				97	711.938	الكلي

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.0804) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.0804) في حين بلغت قيمة ف (0.563) وبمستوى دلالة حقيقي (0.455) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مجال علاقة المعلم بالعمل في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.431) ومتوسط المربعات (0.216) في حين بلغت قيمة ف (1.508) وبمستوى دلالة حقيقي (0.227) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مجال علاقة المعلم العمل

في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.133) ومتوسط المربعات (0.133) في حين بلغت قيمة ف (0.933) وبمستوى دلالة حقيقي (0.337) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر)

على مجال علاقة المعلم العمل في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.425) ومتوسط المربعات (0.212) في حين بلغت قيمة ف (1.485) وبمستوى دلالة حقيقي (0.232) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مجال علاقة المعلم العمل في مقياس الرضا الوظيفي.

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين للمتغيرات المستقلة على مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافأت في مقياس الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.0302	1	0.0302	0.098	0.755	غيردال
الموهل العلمي	2.115	2	1.058	3.423	0.037	دال
الخبرة	0.569	1	0.569	1.842	0.178	غيردال
مستوى المدرسة	0.341	2	0.171	0.552	0.578	غيردال
الخطأ	27.811	90	0.309			
الكلي	590.972	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.0302) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.0302) في حين بلغت قيمة ف (0.098) وبمستوى دلالة حقيقي (0.755) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافأت في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (2.115) ومتوسط المربعات (1.058) في حين بلغت قيمة ف (3.423) وبمستوى دلالة حقيقي (0.037) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافأت في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.569) ومتوسط المربعات (0.569) في حين بلغت قيمة ف (1.842) وبمستوى دلالة حقيقي (0.178) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) على مجال

علاقة المعلم بالراتب والمكافآت في مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.341) ومتوسط المربعات (0.171) في حين بلغت قيمة ف (0.552) وبمستوى دلالة حقيقي (0.578) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافآت في مقياس الرضا الوظيفي.

ولمعرفة اتجاة الفروق في مجال علاقة المعلم بالراتب والمكافآت تبعا لمتغير المؤهل العلمي(دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) فقد تم استخدام اختبار الاقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول (13) يوضح ذلك.

الجدول(17)

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	المجاميع	فرق الاوساط	مستوى الدلالة	الدلالة
بكالوريوس	2.497	بكالوريوس – ماجستير	0.377	0.050	غير دال
ماجستير	2.120	بكالوريوس – دكتوراه	0.444 *	0.033	دال
دكتوراه	2.053	ماجستير – دكتوراه	0.067	0.78	غير دال

يتضح من الجدول ان قيمة فرق الاوساط بين مجموعتي (البكالوريوس والماجستير) قد بلغت(0.377) وبمستوى دلالة (0.050) والذي يشير الى عدم وجود الفروق بينهما فيما يتعلق بالراتب والمكافآت. في حين بلغت قيمة فرق الاوساط بين مجموعتي (البكالوريوس والدكتوراه) (0.444) وبمستوى دلالة (0.033) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية ولصالح حملة البكالوريوس فيما يتعلق بالراتب والمكافآت. اما مجموعتي الماجستير والدكتوراه فقد بلغت لديها فرق الاوساط (0.067) وبمستوى دلالة (0.780) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية فيما يتعلق بالراتب والمكافآت.

الجدول (18)

نتائج تحليل التباين الثنائي للمتغيرات المستقلة على مقياس الرضا الوظيفي ككل

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
الجنس	0.0019	1	0.0019	0.024	0.877	غيردال
الموهل العلمي	0.578	2	0.289	3.558	0.033	دال
الخبرة	0.00092	1	0.00092	0.011	0.915	غيردال
مستوى المدرسة	0.082	2	0.041	0.511	0.602	غيردال
الخطأ	7.305	90	0.081			
الكلي	646.083	97				

يتضح من الجدول فيما يتعلق بمتغير الجنس ان مجموع المربعات قد بلغ (0.0019) ومتوسط المربعات قد بلغ (0.0019) في حين بلغت قيمة ف (0.024) وبمستوى دلالة حقيقي (0.877) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الجنس (ذكور واناث) على مقياس الرضا الوظيفي ككل. اما فيما يتعلق بمتغير الموهل العلمي فقد بلغ مجموع المربعات (0.578) ومتوسط المربعات (0.289) في حين بلغت قيمة ف (3.558) وبمستوى دلالة حقيقي (0.033) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الموهل العلمي (الدبلوم، البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه) على مقياس الرضا الوظيفي ككل. اما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فقد بلغ مجموع المربعات (0.00092) ومتوسط المربعات (0.00092) في حين بلغت قيمة ف (0.011) وبمستوى دلالة حقيقي (0.915) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير الخبرة (اقل من 6 سنوات، 6 سنوات فأكثر) على مقياس الرضا الوظيفي. اما فيما يتعلق بمتغير مستوى المدرسة فقد بلغ مجموع المربعات (0.082) ومتوسط المربعات (0.041) في حين بلغت قيمة ف (0.511) وبمستوى دلالة حقيقي (0.602) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغير مستوى المدرسة (اساسي دنيا، اساسي عليا، ثانوي) على مقياس الرضا الوظيفي ككل.

ولمعرفة اتجاة الفروق على مقياس الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المؤهل العلمي(بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) فقد تم استخدام اختبار الاقل فرق معنوي (L.S.D) والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول(19)

الدلالة	مستوى الدلالة	فرق الاوساط	المجاميع	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
غير دال	0.193	0.128	بكالوريوس – ماجستير	2.611	بكالوريوس
دال	0.011	0.271	بكالوريوس – دكتوراه	2.483	ماجستير
غير دال	0.245	0.144	ماجستير – دكتوراه	2.340	دكتوراه

يتضح من الجدول ان قيمة فرق الاوساط بين مجموعتي (البكالوريوس والماجستير) قد بلغت(0.128) وبمستوى دلالة (0.193) والذي يشير الى عدم وجود الفروق بينهما على مقياس الرضا الوظيفي ككل. في حين بلغت قيمة فرق الاوساط بين مجموعتي (البكالوريوس والدكتوراه) (0.271) وبمستوى دلالة (0.011) والذي يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية ولصالح حملة البكالوريوس على مقياس الرضا الوظيفي ككل. اما مجموعتي الماجستير والدكتوراه فقد بلغت لديها فرق الاوساط (0.144) وبمستوى دلالة (0.245) والذي يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بينهما على مقياس الرضا الوظيفي ككل.

وللاجابة على التساؤل الخامس والذي يشير: " *هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية؟"* فقد تم استخدام معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي والجدوال (21،20) توضح ذلك.

(20)الجدول

مصفوفة معامل الارتباط بين الانماط القيادية ومجالات الرضا الوظيفي والمقياس ككل لدى المعلمين

	المتغيرات	النمط الديمقراطي	النمط الديكتاتوري	النمط التساهلي	علاقة المعلم بالمدير	علاقة المعلم بزملائه	علاقة المعلم بالطلبة	علاقة المعلم بالعمل	علاقة المعلم بالرواتب والمكافآت	الرضا ككل
الانماط القيادية	النمط الديمقراطي	1.00	**0.784-	0.036	**0.216	0.174	0.002	0.141	0.117	.18 4
	النمط الديكتاتوري		1.00	0.119	0.087-	0.081-	0.122	0.034-	0.102-	- .05 8
	النمط التساهلي			1.00	0.103-	0.091-	0.131	0.131-	0.181-	- .11 9
الرضا الوظيفي	علاقة المعلم بالمدير				1.00	**0.503	**0.314	**0.454	**0.356	.73 *5
	علاقة المعلم بزملائه					1.00	**0.355	**0.517	**0.256	.72 *7
	علاقة المعلم بالطلبة						1.00	**0.477	0.050	.60 *4
	علاقة المعلم بالعمل							1.00	*0.232	.74 *0
	علاقة المعلم بالرواتب والمكافآت								1.00	.64 *1
	الرضا ككل									.00

*دال عند مستوى دلاله $(\alpha\leq0.05)$.

** دال عند مستوى دلاله $(\alpha\leq0.01)$.

تضح من الجدول وجود(16) معامل إرتباط دال إحصائياً منها (15) إرتباطاً عالي المعنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة (α ≤0.01) وارتباطاً واحد معنوي لأنه دال عند مستوى الدلاله أقل (α ≤0.05) ، كما يتضح وجود (15) ارتباطاً موجباً وارتباطاً واحداً سالباً.

ففي ما يتعلق بمقياس الأنماط القيادية ظهرت العلاقة العكسية الدالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي والنمط الديكتاتوري فقط، أي بين النمطين الذين يمثلان نمطين متعاكسين أي أن وجة نظر المعلمين لسيادة النمط الديمقراطي تعني إختفاء لسيادة النمط الديكتاتوري وتعد هذة النتيجة منطقية، في حين لم تظهر أي علاقة إيجابية أو عكسية بين الأنماط القيادية الأخرى.

أما فيما يتعلق بمقياس الرضا الوظيفي فقد ظهرت العلاقة بين المجالات في (15) معامل إرتباط دال إحصائيا وجميعها إرتباطات موجبة بين مقياس الرضا ككل ومجالات المقياس، وقد ظهر أعلاها بين مقياس الرضا ككل ومجال علاقة المعلم بالعمل إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.740) ، ثم جاء بعدها العلاقة بين مقياس الرضا ككل ومجال علاقة المعلم بالمدير إذ بلغ معامل الإرتباط لهما (0.735) ، ثم جاء بعدها العلاقة بين مقياس الرضا ككل ومجال علاقة المعلم بزملائه إذ بلغ معامل الإرتباط لهما (0.727) ، ثم العلاقة بين مقياس الرضا ككل ومجال علاقة المعلم بالرواتب والمكافأت إذ بلغ معامل الإرتباط لهما (0.641) ، ثم العلاقة بين مقياس الرضا ككل ومجال علاقة المعلم بالطلبة إذ بلغ معامل الإرتباط لهما (0.604) .

أما فيما يتعلق بالعلاقة الإرتباطية بين مجالات مقياس الرضا بعضها البعض فقد جاءت العلاقة الأكبر بين مجال علاقة المعلم بزملائه مع مجال علاقة المعلم بالعمل إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.517) ، ثم جاءت بعدها العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالمدير مع مجال علاقة المعلم بزملائه إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.503) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالطلبة مع مجال علاقة المعلم بالعمل إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.477) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالمدير مع مجال علاقة المعلم بالعمل إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.454) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالمدير مع مجال علاقة المعلم بالرواتب والمكافأت إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.356) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بزملائه مع مجال علاقة المعلم بالطلبة إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.355) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالمدير مع مجال علاقة المعلم بالطلبة إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.314) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بزملائه مع مجال علاقة المعلم بالرواتب والمكافأت إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.256) ، ثم العلاقة بين مجال علاقة المعلم بالعمل مع مجال علاقة المعلم بالرواتب والمكافأت إذ بلغ معامل الإرتباط بينهما (0.232) وجميعها علاقات إرتباطية موجبة وداله إحصائيا.

الجدول (21)

تحليل الانحدار للمتغيرات الانماط القيادية في مقياس الرضا الوظيفي ككل

قيمة الارتباط R	التباين المشترك R^2	قيمة ف	مستوى الدلالة	المتغيرات	نسبة المساهمة	مستوى الدلالة	الدلالة
0.238	0.080	2.701	0.045	النمط الديمقراطي	0.417	0.013	دال
				النمط الديكتاتوري	0.289	0.083	غيردال
				النمط التساهلي	0.169-	0.103	غيردال

تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، وقد تبين من خلال نتائج الجدول ان العلاقة بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي قد بلغت (0.238) كما يظهر من الجدول ان قيمة التباين المشترك والتي تدل على قدرة الانماط القيادية في التنبؤ بقيمة الرضا الوظيفي قد بلغت (0.080) في حين بلغت قيمة (ف) لمعادلة التنبؤ الخاصة بالانماط القيادية قد بلغت (2.701) وبمستوى دلالة (0.045) وهي داله احصائياً كما يتضح من الجدول ان نسبة مساهمة النمط الديمقراطي بلغت (0.417) وبمستوى دلالة (0.013) وهي نسبة داله احصائياً في حين بلغت نسبة مساهمة كل من النمط الديكتاتوري والتساهلي (0.289) (-0.169) على التوالي وبمستوى دلالة (0.083) (0.103) وهي غير داله احصائياًوهذا يشير الى ان النمط الديمقراطي كان المتغير الوحيد المساهم في متغير الرضا الوظيفي.

الفصل الخامس

1-5 مناقشة النتائج والتوصيات.

2-5 الإستنتاجات.

3-5 التوصيات.

الفصل الخامس

1-5 مناقشة النتائج والتوصيات:

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج هذه الدراسة التي هدفت الى التعرف على الانماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية في محافظة الزرقاء، وسيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة وذلك وفقا لأسئلة الدراسة.

أولا: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على :" ما النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي التربية الرياضية "؟

بينت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية هو النمط الديمقراطي ، حيث احتل المرتبة الأولى ، ويرى الباحث أن النتيجة تترجم السلوكيات الخاصة بالمدراء والتي تصب في النمط الديمقراطي ، حيث نلاحظ أن نظرة الكثير من المدراء إلى مدرسي التربية الرياضية على أنهم مهنيون ؛ شجع بروز هذا النمط القيادي الذي يظهر أفضل ماعند هؤلاء المدرسين، فهم يتمتعون برقابة داخلية وضوابط مهنية لا يصلح معها إلا إتباع النهج الديمقراطي.

كما أن السلوك الديمقراطي لمدير المدرسة يساعد على تنمية العمل الجماعي واحترام النظام ، كما أنه يكسب المرؤوسين مزيدا من الخبرات .

وقد اتفق مع هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة الطوالبة (1982) ، المناصرة (1991) ،

الوهبي والمطوع (1991) ، العمري (1992) .

ثانيا :- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

نص السؤال الثاني على : " ما مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية "؟

بينت النتائج أن الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية على المقياس ككل كان بمستوى جيد، حيث يرى الباحث أن معلمي التربية الرياضية (بالرغم من أن المستويات الإقتصادية لا ترقى إلى طموحاتهم، كما أن الظروف المحيطة بهم ليست مثالية) فإنهم وبحس مهني يقومون بأداء الواجبات الموكولة إليهم والتي يستشفون منها رضاهم وسعادتهم ، والتي هي جزء من الرضا لديهم.

وأما بالنسبة لمجالات هذا المحور فقد جاءت علاقة المعلم بتلاميذه في المرتبة الأولى، ويرى الباحث أن المعلم يشعر بالدور القيادي وبأهمية بين زملائه المعلمين عندما يلجأ إليه الطلاب لحل مشاكلهم، ولرغبته في بناء جيل رياضي واعد، ولأنه يعمل على اكتشاف المواهب وصقلها والاهتمام بها، ولدافعه الإنساني في التعامل مع هذه الفئة التي ستخدم المجتمع والوطن مستقبلا، ولعدم وجود صعوبة في إملاء مالديه من أفكارعليهم.

واتفق ذلك مع دراسة العليمات (1994) التي أشارت إلى أن: علاقة المعلم بتلاميذه من أولى إهتماماته وأن من أكثر الأمور التي تشعره بالرضا عن وظيفته أن يرى عمله يطبق وينفذ من قبل الطلاب .

ثالثا : النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث :

نص السؤال الثالث على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تصورات معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية للأنماط القيادية السائدة في مدارسهم تعزى لمتغير (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، مستوى المدرسة) " ؟

بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على النمط الديمقراطي والتساهلي في حين ظهر تأثير الجنس على النمط الدكتاتوري لصالح الذكور أي أنهم يرون أن النمط الدكتاتوري سائد أكثر من رؤية الإناث لذلك ، وقد يرجع الباحث ذلك إلى أن المدراء الذكور يحبون السلطة فبالتالي يستخدمون أسلوب الحزم في تصرفاتهم ليفرضوا على المعلمين ما يروه من آراء ونشاطات تلبي حاجاتهم من دون مناقشتها من دون تفسير لكون طبيعة الذكور تتطلب الحزم والشدة .

ويتفق ذلك مع الدراسة التي أجرتها علي (1993) ، ودراسة لينون (1991)

ودراسة دنج (1993) حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر دال إحصائيا لصالح الجنس على النمط القيادي .

رابعا : النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع :

نص السؤال الرابع على : " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجالات الرضا الوظيفي وعلى المقياس ككل لدى معلمي التربية الرياضية في المدارس الحكومية تعزى لمتغير (الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي ، مستوى المدرسة) " ؟

بينت النتائج أنه لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على مجالات (علاقة المدير بالمعلمين ، علاقة المعلم بزملائه ، علاقة المعلم بالعمل) في حين ظهر الأثر للخبرة فقط في مجال علاقة المعلم بتلاميذه ، وظهر الأثر كذلك للمؤهل العلمي على مجال الراتب والمكافآت وعلى مقياس الرضا الوظيفي ككل .

ويرى الباحث وبناء على هذه الدراسة ، أن المدرسين الذين يملكون خبرة ست سنوات فأكثر كان لهم الأثر الأكبر في مجال الخبرة ، ويعود ذلك لأن المعلمين الذين يملكون خبرة كبيرة قد يجدون بأن أعمارهم غير مناسبة لعمل علاقات مع التلاميذ وأنهم قد يرون أنه لا بد من وجود خط فاصل بينهم وبين التلاميذ ، وأن عمل مثل تلك العلاقات مضيعة للوقت وأنها لاتصب في عمق العملية التربوية .

أما بالنسبة لأثر المؤهل العلمي على مجال الراتب والمكافآت فيعتقد الباحث أن المعلمين يرون بأن رواتبهم لا تتناسب مع تحصيلهم العلمي لأنه لا يلبي احتياجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم مقارنة بزملائهم في المدارس الخاصة ومقارنة بظروف الحياة الصعبة وقد أظهرت نتائج أبحاث أخرى مشابهة هذه النتيجة كما هو الحال في دراسة سلامه (1982) ، طناش (1990) .

خامسا : النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس :

نص السؤال على : " هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الحكومية وبين الرضا الوظيفي لمعلمي التربية الرياضية " ؟

بينت النتائج أن أكثر الأنماط مساهمة في الرضا الوظيفي لدى معلمي الرياضة كان النمط الديمقراطي حيث حصل على نسبة مساهمة دالة إحصائيا في حين النمط الدكتاتوري والتساهلي لم يحصلا على نسبة مساهمة دالة إحصائيا مما يعني وجود علاقة دالة بين إحساس معلمي التربية الرياضية بالرضا الوظيفي وبين النمط الديمقراطي الذي يمارسه معظم المدراء في عينة الدراسة .

حيث يظهر للبحث أن أكثر المعلمين يفضلون المدراء الذين يستخدمون النمط الديمقراطي ، لأنه الأنسب لتحقيق أهدافهم ورغباتهم وطموحاتهم واحتياجاتهم .

وقد أظهرت دراسة المناصرة (1991) ودراسة الوهبي والمطوع (1991) نتائج مشابهة من حيث اقتران الرضا الوظيفي بالنمط القيادي الديمقراطي مما يستوجب الإهتمام بهذا النمط والإبتعاد عن الأنماط الأخرى التي لا يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي للمعلمين .

2-5 الإستنتاجات :

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات منها :

1 . تشرب هؤلاء المدراء للفكر التربوي الحديث الذي يشير إلى ضرورة اتباع الأسلوب التشاركي في الإدارة مما يعزز أهمية القياده الديمقراطية لديهم كما أظهرت هذه الدراسة .

2 . يجب أن ينعكس رضا معلمي التربية الرياضية إيجابيا على آدائهم لكافة الأعمال المطلوبة منهم على مستوى المدرسة .

3 . يحبذ الذكور والإناث وأصحاب الخبرة الطويلة النمطين الديمقراطي والتساهلي، لأنهما النمطين الأنسب للمعلمين والمعلمات لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم .

4 . يظهر تاثير النواحي الثقافية والاجتماعية والبيئية على دورالرجل في السيطرة والمركزية في اتخاذ القرارات والإدارة .

5 . أن المدير الديمقراطي يلعب دورا كبيرا في رضا معلمي التربية الرياضية مما قد ينعكس ايجابيا على آدائهم لمهامهم، لأنه الأنسب لتحقيق رغباتهم وأهدافهم وطموحاتهم.

3-5 التوصيات :

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها :

1 . تعزيز استخدام النمط القيادي الديمقراطي لأنه النمط الأكثر قبولا للقيادة ولأنه يوفر الحرية والود والثقة بين القائد والمرؤوسين .

2 . إلحاق المدراء وخاصة الجدد منهم بدورات تدريبية وإطلاعهم على النظريات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية وخاصة النظريات الحديثة .

3 . وضع أسس ومعايير جديدة لاختيار مدراء للمدارس بدلا من الأسس المعمول بها حاليا وذلك لحدوث الكثير من المستجدات التربوية في مجال الإدارة المدرسية لمواكبة التطورات التربوية .

المراجع

المراجـــــــــــــــــــــع

*المراجع العربية :

- الأشقر، وفاء. (1994) . الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس.رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك – اربد.

- بدر، حامد. (1983). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت : مجلة العلوم الاجتماعية،11(3).

- جرادات، عزت والعكش ، إبراهيم ومحاميد، هاني وراشد، محمد شعبان، محمد وأبو سماحة، كمال (1989) نحو ادارة مدرسية متطورة، رسالة المعلم (2,1)،30،ص 69-85.

- حسن، محمد حربي. (1989). علم المنظمة: مديرية دار الكتب والطباعة والنشر- شارع بن الأثير.الموصل،العراق.

- حكيم،منتظر.(1989). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز: مجلة جامعة الملك عبد العزيز،مجلد 2.

- حناوي، محمد. (1989). السلوك التنظيمي. المكتب العربي الحديث، ت 6489.

- حنفي، محمد.(1995). أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعة الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئة التدريسية على الرضى الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد- الأردن.

- الخصاونة،يوسف.(1989).التنظيمات الإدارية في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك – اربد.

- دواني، كمال وديراني،عيد.(1984). العلاقة بين نمط القيادة لمديري المدارس الإلزامية وشعور المعلمين بالأمن. دراسات الجامعة الأردنية،5(7).

- ريالات،رويداء.(1989). تأثير السلوك الإنساني لمديري المدارس الثانوية في سلوك المبادرة عند معلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية-عمان.

- الزعبي،أحمد.(1980). العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الإداري،رسالة ماجستير غير منشورة.الجامعة الأردنية-عمان،الأردن.

- السائح محمد، زغلول(2004) تكنولوجيا إعداد وتأهيل معلم التربية الرياضية، دار الوفاء، الإسكندرية.

- سلامة،عبد الحميد.(1982). بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر،دراسات في الإدارة التربوية، مركز البحوث التربوية.

- السلمي،علي(1970)،العلوم السلوكية في التطبيق الإداري.دار المعارف،القاهرة.

- شكري،سيد أحمد.(1991). الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية،حولية كلية التربية،جامعة قطر،8(8).

- الشلول،أنور.(1985).أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في جامعة اليرموك.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة اليرموك-إربد.

- الشيخ،سليمان وسلامة،محمد.(1982). الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر.مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية،8(29).

- صبيح،نبيل،(1981).القيادة الإدارية،دراسات في الإدارة التربوية،مركز البحوث التربوية.الشركة الحديثة للطباعة،الدوحة،قطر.

- صليبيا،جميل(1972).اختيار القادة الإداريين وإعدادهم،بحث مقدم إلى حلقة الإدارة التعليمية في البلدان العربية،بيروت.

- طناش،سلامة.(1990).الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية،دراسات الجامعة الأردنية،17(3).

- الطوالبة،محمد.(1982). أنماط السلوك القيادي لمدير المدرسة الثانوية وأثرها في العلاقة بين الإدارة والمعلمين وتصور المعلمين بفاعلية الإدارة في الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك-إربد.

- الطوباسي،عادل(1980). دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن،رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة القديس يوسف،بيروت.

- الطويل،هاني عبد الرحمن.(1986).الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي.مطبعة كتابكم،عمان-الأردن.

- عاشور،احمد صقر.(1983).إدارة القوى العاملة:دار النهضة،بيروت.

- عبد الخالق،ناصف.(1982). الرضا الوظيفي وأثره على الإنتاجية العمل،المجلة العربية للإدارة،6(1).

- العديلي،ناصر محمد (1983). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في السعودية.مجلة الإدارة العامة.معهد الإدارة العام.الرياض،4(36) شباط.

- العقلة،محمد.(1990).تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية في الرضا الوظيفي عند المعلمين،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك-اربد.

- علي،نسرين.(1993).دور مديري المدارس المتوسطة والإعدادية في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين في مدينة التأميم/العراق.رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك- اربد.

- العليمات،محمد.(1994).الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن.مجلة أبحاث اليرموك،10(1).

- العمري،خالد.(1992). السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين.مجلة أبحاث اليرموك،8(3).

- عودة،نافع.(1992).علاقة السلوك القيادي لمديري المدارس بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في الأردن.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك-اربد.

- الفار،عبير،(1986). مستوى الرضا عن العمل عند المرشدين التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم.رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان.

- القريوتي،محمد قاسم.(1993).السلوك التنظيمي.ط2-عمان.

- المخلفي،محمد.(1992) مدى رضا هيئة التدريس بجامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية عن عملهم.المجلة العربية للتربية،12(2).

- المسلم،بسامة والجبر،زينب. (1993). الرضا الوظيفي والوضع الاقتصادي والاجتماعي لمعلمي المرحلة الابتدائية في الكويت.حولية كلية التربية في جامعة قطر،10(10).

- ملكية،لويس كامل.(1963).الجماعات والقيادة في قرية عربية-سرس اللبان- مركز تنمية المجتمع في العالم العربي.

- المناصرة،منصور.(1991).تصورات المعلمين والمشرفين التربويين نحو النمط الإداري السائد في المدارس الثانوية في محافظة اربد.رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك-اربد.

- ناصر،إبراهيم ومحمود،عطية.(1984).مدى رضا معلمي المدارس الابتدائية عن مهنتهم في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن.المجلة العربية للبحوث التربوية،4(1).

- النجار،نبيل الحسيني.(1993).الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة،الشركة العربية للنشر والتوزيع،13 شارع عدلي-الدقي.

- نشوان،يعقوب.(1982). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق.دار الفرقان- عمان.

- الوهيبي،إسماعيل والمطوع،حسين.(1991).أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة.مجلة كلية التربية بجامعة الإمارات العربية المتحدة/6.

- المراجع الأجنبية :

Blake,Robert.R & Mouton,Janse.(1964).The New Managerial Grid Houston,Texas:Gulf publishing company.

Bowers,A.,J.& Mayes.J.K.(1982).Patterns of leadership in primary and special schools.Journal Educatioal Research,Vo.24(2).

Cain,Twila Rose.(1993).Relation ships Among Teacher Satisfaction With Decision Involvement,Principal Leadership Behavior And Teacher Job Satisfcation.MAI,31/03,P.971.

Calhoun,J.E.(1982).Leader ship behavior of elementary Principals that lead to improve teaching learning situation.D.A.I.4(7).13o5-A.

Carmen,M.Culver & Garry,J.Hoban(1973).The power to Change:Issues for the innovative Educato.McGraw-Hill Book Company.

Collmer,Judy.(1990).A Correlational Study of Principals,leadership styles and Teachers Job Satisfaction.DAI.A.51/01,P.30.

Ding,Wen-Sheng.(1993).Relationships Among Principals,Leadership Principals Authenticity And Teacher Job Satisfaction In Selected Junior High Schools.DAI.A.53/08,P.2617.

Dobel , (1998) , Political Prudence And The Ethics Of Leadership , Public Administration Review, VOL . 58 , NO .1 , January February .

Glasman , N.S. "Student Achievement And The School Principal" Educational Evaluation And Policy Analysis ,6(3) , 1984. PP. 283 - 296.

Hazard,Terry lynn.(1991).A Study of The Job Satisfaction of Nebraska Public High School Principals –DAI-A 52/06,P.1964.

Hersey,P & Blanchard,K.(1982).Management of organizational Behavior: utilizing Human Resources Englewood Cliffs.NJ:Prentice;Hill.

Herzberg,F.(1968).Work and Nature of man. London : Staples Press.

Hoy,Waynelk & Miskel,Cecil.(1991).Educational Administration,4th ed : McGraw-Hill Inc.

Jang,ME,Seok.(1988).Principals leadership and communication and teacher job satisfaction in Korea.DAI-A 48112,P.3020.

Jones,Lloyd Conway.(1991).A study of The Relationship Between The Job Satisfaction of Secondary assistant principals and their perception of their Principal's Leader Behavior.DAI.A.51/07,P.2216.

Karr,Dell Williams.(1991).The effects of pupil control ideology and principal use of power on Teacher Job Satisfaction –DAI-A 51/12,P.3976.

Lamb,Dale Sullivan.(1993).The Relationship between Inexperienced Teacher Job Satisfaction and Perceptions of principal's Leadership style.DAI.A.54/04,P.1177.

Lennon,Patricia Ann.(1992).An Investigation of Teacher Locus of Control, Principal Leadership And Job Satisfaction.DAI,53/06,P.1749.

Likert,Rensis (1961) .New Pattern of Management . N.Y.Mc Graw-Hill Company.

Luthans,Fre.(1985).Organizational Behavior:McGraw Hill Inc.4th.Ed.

Lutz,James Guy.(1990).A Comparative analysis of the Demographic characteristics Internet and External Barriers,Attitudes towards women in Administration and leadership Behavior of California.DAI.A 51/06,P.1833.

Macneil,Angus Joseph.(1993).Principal in Structional Management And It's Relation To Teacher Job Satisfaction,DAI.A.53/11,P.3758.

Millman,V.E.(1987).Working Motivation and Job Satisfaction Psychological.DAL.474/16,P.1739.

Mitchell,James Byron,J.R.(1989).Teacher Job Satisfaction And Teachers Rapport with the principal in Relationship To principals, leadership styles And School Enrollment size in Tennessee Public Secondary Schools.DAL. A 50/06,P.1512.

Muillins,Lauriej.(1985).Management And Organizational behavior. British Library in Cataloguing in Publication Data.

Okolo,Augustine Emeka.(1980). An Analysis of the Relationship Between Subordinate loyalty,Job Satisfaction and Managerial Styles of Secondary School Principals in Anambra State,Nigeria.DAI.A 49/12,P.3577.

Owens,Robert,G.(1970).organizational behavior in schools.Prentice.Hill Inc,Englewood Gliff N.J.

Perkins,Cline Michael.(1992).A Study to Investigate Experienced Teacher's Job Satisfaction And The Teachers Perception of Their Principals Leadership Style.DAI-A.52/12,P.4171.

Riddin,W.J.(1970).Managerial Effectiveness.New York:McGraw-Hill.

Safar,Hassan.Abdul-Husain.(1988).A study of Job Satisfaction As Perceived By Secondary school Principals In Kuwait,DAI-A 48/12,P.3026.

Secumski- Kiligian ,Elizabeth Ann.(1993).The Relationship Between Elementary school Teachers,Job Satisfaction,Principals,Managerial Styles and Student Achievement.DAI.A.54/05,P.1625.

Sergiovanni,Thomas.(1970).Factors which affect satisfaction and Dissatisfaction of Teachers.Journal of Education Administration 5 P.28.

Stans,Berry (1991) .Patterns of leadership in Primary and special schools Journal Education Research vo.24 (2)

Steel,BI.(1989).An Analysis of Teacher Moral.In Selected Iowa elementary schools which have experienced enrollment Declines.DAI-A 49 (10).2888.A.

Tannenboum,Robert & Shmidt,Warren,It.(1958).How to choose a leadership pattern.Selected reading series.Tow-leadership in action(1961).National training laboratories National Education Association 2817 Dorraver Fairdax Virginia 22030.

Terry,R.Gorge.(1972).Principles of Management. Home Wood Inc. Richard D Irwin.

Tharrington,Donnie Everette.(1993).Perceived Principal Leadership Behavior and Reported Teacher,Job Satisfaction(Leadership Behavior).DAI.A.53/07,P.2198.

Vroom,V.(1964).Work and motivation. New York John Wiley.

Windel,Robert Engene.(1991).Elementary Principals Leadership Styles Some Factors Related to Job Satisfaction of teachers In Randomly Selected Montana Elementary Schools.DAI.A.52/04,P.1173.

الملاحق

ملحق رقم (1)

(قائمة بأسماء المحكمين للإستبيانين)

الإسم	الكلية	الجامعة
أ.د. حازم العبادي.	التربية الرياضية	الجامعة الهاشمية
أ.د. سهى أديب.	التربية الرياضية	الجامعة الأردنية
أ.د. هاشم إبراهيم.	التربية الرياضية	الجامعة الأردنية
د. أمان الخصاونه.	التربية الرياضية	الجامعة الهاشمية
د. زياد الطحاينة.	التربية الرياضية	الجامعة الهاشمية
د. محمود الحتاملة.	التربية الرياضية	الجامعة الهاشمية
د. قاسم خويله.	التربية الرياضية	جامعة مؤتة
د. محمد مبيضين.	التربية الرياضية	عمان الأهلية
د. معتصم خطاطبه.	التربية الرياضية	جامعة مؤتة

ملحق رقم(2)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي معلم التربية الرياضية/ أختي معلمة التربية الرياضية:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء و أثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، ومن اجل ذلك قام الباحث بإعداد هذا المقياس و الذي يتكون من (56) فقرة تصف مواقف مختلفة نحو الانماط القيادة و المطلوب أن تبين موقفك بشكل أمين وصريح تجاه فقرات المقياس وذلك بوضع إشارة

(X) أمام عبارة المقياس وتحت الدرجة التي تتفق مع موقفك وفق التدرج التالي:

دائما غالبا أحيانا نادرا

علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وقبل البدء بالاجابة عن فقرات هذا المقياس يرجى تعبئة المعلومات التالية :

1- الجنس: أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم ب- بكالوريوس ج- ماجستير د- دكتوراه

3- الخبرة التدريسية:

أ- اقل من 6سنوات.

ب- 6 سنوات فأكثر.

4- مستوى المدرسة:

أ- أساسي دنيا. ☐

ب- اساسي عليا. ☐

ج- ثانوي. ☐

الباحث: أكرم الزيات

استبانة الأنماط القيادية

أولا :- النمط القيادي الديمقراطي .

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1 – يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية اتخاذ القرارات				
2 – يشجع مدير المدرسة على النقد البناء				
3 – يترك مدير المدرسة مجالا للحرية المسؤولة				
4 – يحترم مدير المدرسة رأي الآخرين ويقدرهم				
5 – يسمح مدير المدرسة للمعلم بالاستفسار عن أي ملاحظة تخص التعليم				
6 – يكون مدير المدرسة مرنا غير متصلب برأيه				
7 – يحصل مدير المدرسة على موافقة المعلمين على الأشياء المهمة قبل القيام بها				
8 – يضع مدير المدرسة اقتراحات المعلمين موضع العمل والتنفيذ				
9 – يجعل مدير المدرسة المعلمين يشعرون بالإطمئنان عندما يتعاملون معه				
10 – يتحلى مدير المدرسة بروح المرح والمداعبة				
11 – يتعرف مدير المدرسة على ميول واتجاهات المعلمين واستثمارها لصالح المدرسة				
12 – يفوض مدير المدرسة السلطة إلى الآخرين كل حسب إمكاناته وقدراته				
13 – يتابع مدير المدرسة مشكلات المعلمين ويعمل على حلها				
14 – يغلب مدير المدرسة الجانب الإنساني على مصلحة العمل				
15 – يطبق مدير المدرسة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالعمليةالتدريسية بمرونة زائده				
16 – يعمل مدير المدرسة على تخصيص وقت للإستماع لمشكلات المعلمين وهمومهم				
17 – يتميز مدير المدرسة بالشفافية والوضوح وهو يتعامل مع الآخرين				
18 – يعامل مدير المدرسة المعلمين بعدالة ودون تحيز				
19 – يتأكد مدير المدرسة من فهم المعلمين لكيفية استخدام الوسائل التعليمية				
20 – يفسح مدير المدرسة المجال أمام المعلمين لمعرفة ما يتوقع أن يقوموا به من أعمال				
21 – يسمح مدير المدرسة للطلبة بمراجعة علاماتهم وأوراق الأمتحانات				
22– يشجع مدير المدرسة المعلمين على الاشتراك في عملية النقاش				
23 – يسعى مدير المدرسة إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق المعلمين أنفسهم				
24 – يستخدم مدير المدرسة طرق التحفيز الايجابي ويعزز انجازات المعلمين				

ثانيا :- النمط القيادي الديكتاتوري :

نادرا	احيانا	غالبا	دائما	الفقرات
				1 – يفرض مدير المدرسة على المعلمين ما يراه من آراء ونشاطات
				2 – يستخدم مدير المدرسة أسلوب الحزم في تصرفاته
				3 – أشعر بأن مدير المدرسة يصر على تنفيذ قراراته وفرض رأيه
				4 – يرفض مدير المدرسة مناقشة أعماله أو ابداء الرأي فيها ويعتبرها مضيعة للوقت
				5 – يدير مدير المدرسة العمل المدرسي بحزم شديد
				6 – يرفض مدير المدرسة تفسير وتوضيح قراراته للمعلمين
				8 – يؤكد مدير المدرسة على ضرورة إنجاز الواجبات والأعمال في المواعيد المحدده
				9- يحجم مدير المدرسة عن تقبل أفكار المعلمين واقتراحاتهم
				10 - يمتنع مدير المدرسة عن تفويض السلطة للآخرين
				11– يتميز مدير المدرسة بأفكاره واتجاهاته حتى ولو كانت على حساب المعلمين
				12 – تكون مرجعية اتخاذ القرار بيد مدير المدرسة
				13 – النقد البناء ليس من أولويات مدير المدرسة
				14 - يتعامل مدير المدرسة مع المعلمين بفوقية
				15 – يرفض مدير المدرسة الأعذار من المعلمين في حالة التغيب الإضطراري
				16 – يتخل مدير المدرسة أحيانا في نشاطات المعلمين

ثالثا :- النمط القيادي التساهلي :-

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1- أشعر أن اهتمام مدير المدرسة بانجازي لواجباتي قليل				
2 - يسمح مدير المدرسة للمعلمين بالخروج من الصفوف حسبما يريدون				
3 – يثير سلوك مدير المدرسة داخل المدرسة شيء من الفوضى واحراج المعلمين				
4 – يقضي مدير المدرسة معظم اوقات عمله داخل المدرسة في انجاز حاجاته الشخصية				
5 – يتبع مدير المدرسة سياسة غير واضحة ومحدده في سير العمل المدرسي				
6 – يوصل مدير المدرسة المعلومات للمعلمين ولكنه دون توضيح				
7 – يهمل مدير المدرسة إلى حد كبير المشكلات التي تتصل بالمدرسة دون معالجة حتى تتراكم				
8 – يضيع مدير المدرسة وقت الدوام المدرسي				
9 – يوجه مدير المدرسة المعلمين عندما يطلب منه ذلك				
10 – يعطي مدير المدرسة الحرية الكاملة للمعلمين في تحديد أهدافهم وتنفيذها				
11 – يرفض مدير المدرسة توجيه سلوك المعلمين مراعة لعدم إحراجهم				
12 – يتساهل مدير المدرسة في التقيد بالخطط الدراسية				
13 – يعطي مدير المدرسة المعلمين الصلاحية المطلقة للمعلمين في اتخاذ القرارات وتنفيذها				
14 – يترك مدير المدرسة المعلمين يفرضون آرائهم الشخصية على الطلبة في المدرسة				
15 – يتهرب مدير المدرسة من اتخاذ القرارات				
16 – يقصر مدير المدرسة في متابعة المعلمين واداء واجباتهم				
17 – ينطوي مدير المدرسة على نفسه ويبتعد عن التفاعل مع المعلمين				

ملحق رقم(3)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي معلم التربية الرياضية/ أختي معلمة التربية الرياضية:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بهدف التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء و أثرها على الرضا الوظيفي لدى معلمي التربية الرياضية، ومن اجل ذلك قام الباحث بإعداد هذا المقياس و الذي يتكون من (56) فقرة تصف مواقف مختلفة نحو الرضا الوظيفي و المطلوب أن تبين موقفك بشكل أمين وصريح تجاه فقرات المقياس وذلك بوضع إشارة

(X) أمام عبارة المقياس وتحت الدرجة التي تتفق مع موقفك وفق التدرج التالي:

دائما غالبا أحيانا نادرا

علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وقبل البدء بالاجابة عن فقرات هذا المقياس يرجى تعبئة المعلومات التالية :

1- الجنس: أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

2- المؤهل العلمي:

أ- دبلوم ب- بكالوريوس ج- ماجستير د- دكتوراه

3- الخبرة التدريسية:

أ- اقل من 6سنوات.

ب- 6 سنوات فأكثر.

4- مستوى المدرسة:

أ- أساسي دنيا. ☐

ب- أساسي عليا. ☐

ج- ثانوي. ☐

الباحث: أكرم الزيات

استبانة الرضا الوظيفي

أولا :- علاقة المدير بالمعلمين

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1 – أشعر أن مدير المدرسة صبور معي				
2 – أشعر أن المدير يسهل أعمالي				
3 – أشعر بأن المدير يرتاح لي ويستقبلني بصدر رحب عندما أكلمه				
4 – أشعر بأن المدير يهتم بما أقوم به من أعمال ايجابية مهما كانت صغيرة				
5 – يساعدني المدير إذا ارتكبت أية مخالفات بغير قصر				
6 – يراعي المدير حساسيتي لبعض الأمور التي يتحدث عنها				
7 – يتحدث المدير بصراحة عن رأيه بالنسبة لعملي				
8 – أشعر بأن المدير موضوعي جدا في تعامله معي				
9 – انتقد المدير وامتدحه دون أن يؤثر ذالك في رأيه وتصرفاته نحوي				
10 – أشعر بأن المدير يصدر حكمه على أي شخص دون التأثر برأي الآخرين				
11 – يستاء المدير مني إذا أظهرت له أنني غير راض عنه				
12 – يستقبلني الإداريون في المدرسة بصدر رحب عند زيارتهم في مكاتبهم لإنجاز بعض الأمور الإدارية المتعلقة بعملي				

ثانيا :- علاقة المعلم بزملائه المعلمين

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1 – أشعر لدى تعاملي مع أعضاء هيئة التدريس بأنني أعمل مع أصدقائي				
2 – أشعر أن المعلمين يسهلون أعمالي				
3 – أشعر بأن علاقاتي مع أعضاء هيئة التدريس جيدة				
4 – أشعر بأن المعلمين لطيفون في معاملتهم لي				
5 – أشعر بأن مكانتي محترمة بين أعضاء هيئة التدريس				
6 – احبذ العمل مع أعضاء هيئة التدريس في مدرستي				
7 – أشارك أعضاء هيئة التدريس في حل المشكلات التي تواجههم				
8 – أتكلم عن المعلمين باعتزاز وافتخر بطريقة تعامله معي				
9 – أفضل استشارة المعلمين في الأمور الإدارية المتعلقة بعملي				
10 – أشعر بأن أعضاء هيئة التدريس يتجنبون انتقاد بعضهم البعض				
11 – استشير زملائي أعضاء هيئة التدريس عندما أريد أن أتخذ بعض المواقف في العمل				
12 – أشعر بأن الزملاء يتجنبون تقوية مراكزهم عن طريق الإضرار بزملائهم المعلمين				
13 – أشعر بأن المعلمين يتجنبون الدخول في مناقشات معي حول الأمور الإدارية المتعلقة بعملي				
14 – أفضل القيام باجراء بحوث مشتركة مع الزملاء				
15 – أفتخر بمنجزات زملائي العملية				

ثالثا :- علاقة المعلم بتلاميذه

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1 – أشعر بسعاده ومتعة وأنا أتعامل مع الطلاب أثناء حصص التربية الرياضية ونشاطاتها				
2 – أشعر بالأعتزاز كلما رأيت نتائج عملي على الطلاب				
3 – أشعر بالسرور وأنا أساعد الطلاب في حل مشكلاتهم				
4 – أشعر بأن علاقتي مع الطلاب جيده				
5 – أشعر بأن العمل مع الطلاب مريح				
6 – أشعر بأن سلوك الطلاب في المدرسة جيد				
7 – يميل الطلاب إلى ممارسة الرياضة ويقبلون عليها				
8 – أشعر بالاستمتاع بمشاركة الطلاب نشاطاتهم				
9 – أتعامل مع الطلاب بروح انسانية				
10 – أشعر بأن الطلاب يميلون إلى الدخول في مناقشات معي				

رابعا :- علاقة المعلم بالعمل :

الفقرات	دائما	غالبا	احيانا	نادرا
1 – اخترت عملي وأنا واع لهذا الأختيار				
2 – أشتاق إلى عملي عندما أغيب عنه				
3 – أشعر بأن عملي يؤمن لي مركزا اجتماعيا جيدا				
4 – أشعر بأن اليوم الدراسي يمر بسرعة				
5 – أفكر بالإستثمار في تطوير عملي الحالي				

				6 – أشعر بأنني استغل قدراتي العملية وخبراتي في مهنتي
				7 – أشعر بالاستقرار في عملي
				8 – أحرص على الوقوف على أهداف عملي وقواعده وقوانينه
				9 – أشعر بأن عملي يتيح لي فرصة تحقيق ذاتي
				10 – أشعر بأنني أنجز عملا مهما ونافعا للمجتمع ولذاتي
				11 – أشعر بأن مهنتي تتيح لي فرصة الإبداع والإبتكار
				12 – أفتخر بمهنتي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى

خامسا :- علاقة المعلم بالراتب والمكافئات :

نادرا	احيانا	غالبا	دائما	الفقرات
				1- اعتقد بأن الراتب الذي اتقاضاه مواز للأعمال التي أقوم به
				2 - أحبذ العمل في هذا المجال على غيره بسبب الراتب
				3 – يعجبني التأمين الصحي في هذه المدرسة
				4 – أشعر أن راتب التقاعد لهذه المهنة كافية
				5 – أحبذ الاستمرار في هذهالمهنة لضمان الحياة الكريمة في الشيخوخة
				6– هذه المهنة تؤمن لي ولأولادي الموارد المالية اللازمة للحياة

Dissertation Abstract

The Effect Of Leadership Style On Job Satisfaction Of Teachers Of Physical Education In Zarqa Governorate

Presented by: Akram AL – Zayyat

Supervisor : profe . I. Wezermes

The purpose of this research was to identify the present Leadership style of government school headmasters and its effect on physical education teacher's job satisfaction.

In order to answer research questions the researcher developed two questionnaires. The first one was designed to measure headmaster leadership style as perceived by physical education teachers. The second questionnaire was concerned with physical education teacher's job satisfaction. Both instruments were distributed to a sample of 97 physical education teachers after conducting validity and reliability tests of both instruments.

Finding showed that school headmasters practiced the democratic style in general. This style has a positive relation to the overall job satisfaction of physical education teacher's as this study indicated. Additionally, male headmasters showed more practices toward dictatorship style than female headmasters.

The researcher recommends more promotion toward democratic leadership among headmasters and teachers since it has a strong relationship with job satisfaction and overall positive out comes.